

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



TRABALHO DE PROJECTO

**OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E A INTEGRAÇÃO
DO SEU PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

Maria Jacinta Firmino Ferreira Machacaz

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Área de Especialização em Administração Educacional

2009

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



TRABALHO DE PROJECTO

**OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E A INTEGRAÇÃO
DO SEU PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

Maria Jacinta Firmino Ferreira Machacaz

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Orientador: Professor Doutor João Barroso

Área de Especialização em Administração Educacional

2009

Resumo

Este trabalho de projecto, intitulado **Os Serviços Administrativos e a integração do seu pessoal na organização escolar**, é o resultado de um estudo efectuado junto do sector administrativo da Escola Secundária de Benavente e almeja apresentar recomendações para um projecto de intervenção.

Num momento em que a escola se assume como uma organização e se revê nos princípios das teorias organizacionais, a compreensão dos fenómenos que ocorrem no seu interior, nomeadamente os que dizem respeito à gestão dos recursos humanos e à participação e integração de todos os seus membros, são de uma importância crucial para o sucesso da escola enquanto estrutura organizacional. Nesse sentido, apercebemo-nos que o funcionamento, as dinâmicas e os problemas do pessoal não docente nas escolas são um campo pouco explorado, no âmbito da investigação sobre administração educacional, que nos seduziu e nos levou a considerá-lo matéria para este trabalho de projecto.

Seleccionámos a Escola Secundária de Benavente como o local para desenvolvermos a nossa investigação e elegemos o pessoal administrativo e o seu contexto de trabalho como o nosso objecto de estudo, procurando conhecer a percepção que este pessoal tem do seu papel na escola e analisar o seu grau de participação e integração nesta organização escolar em concreto. Para isso, traçámos um desenho metodológico que nos permitiu identificar os pontos fortes e as fragilidades deste sector, ao nível da cooperação profissional, da interacção dos elementos no seio do grupo e da interacção com a restante comunidade educativa, com o objectivo de perceber quais as suas implicações na estrutura organizacional escolar.

O presente trabalho pretende igualmente reflectir sobre a importância da questão da mudança nas organizações escolares e perspectivar a noção da participação de todos os actores organizacionais, numa lógica de gestão participativa, mas também evidenciar as dificuldades e as resistências inerentes à implementação destes conceitos na escola.

Palavras-chave: organização, mudança nas organizações, participação, pessoal administrativo, recursos humanos.

Résumé

Ce travail de projet, dont le titre est « **Les services Administratifs et l'intégration de son personnel dans l'organisation scolaire** », est le résultat d'une étude réalisée tout près du secteur administratif de l'École Secondaire de Benavente et il ambitionne présenter des suggestions pour un projet d'intervention.

Dans un moment où l'école s'assume comme une organisation et elle se revoit sur les principes des théories organisationnelles, la compréhension des phénomènes qui arrivent à son intérieur, spécialement ceux qui concernent à la gestion de ressources humaines et à la participation et à l'intégration de tous ses membres, sont d'une importance cruciale pour le succès de l'école en tant que structure organisationnelle. De cette façon, nous nous apercevons que le fonctionnement, les dynamiques et les problèmes du personnel non enseignant dans les écoles constituent un aspect très peu exploité, dans le domaine de l'investigation sur l'administration éducative, qui nous a séduit et nous a conduit à le considérer matière pour ce travail de projet.

Nous avons sélectionné l'École Secondaire de Benavente comme le local pour développer notre investigation et nous avons élu le personnel administratif et son contexte de travail comme notre objet d'étude, en essayant de connaître la perception que ce personnel a de son rôle à l'école et analyser son niveau de participation et d'intégration dans cette organisation scolaire en particulier. Donc, nous avons conçu un dessin méthodologique qui nous a permis d'identifier les points forts et les faiblesses de ce secteur, au niveau de la coopération professionnelle, de l'interaction des éléments au sein du groupe et de l'interaction avec la restante communauté éducative, avec l'objectif de comprendre quelles sont ses conséquences dans la structure organisationnelle scolaire.

Ce travail aspire aussi à réfléchir sur l'importance de la question du changement dans les organisations scolaires et à mettre en perspective la notion de participation de tous les acteurs organisationnels, dans une logique de gestion participative, mais aussi montrer les difficultés et les résistances inhérentes à l'implémentation de ces concepts à l'école.

Mots-clés : organisation, changement dans les organisations, participation, personnel administratif, ressources humaines.

Índice geral

Introdução	1
1. Apresentação do problema, objecto de estudo e objectivos	2
2. Pertinência do estudo	3
3. A organização do relatório.....	4
Capítulo I - A Organização Escolar e o Pessoal Não Docente	6
1. A organização segundo a tipologia de Mintzberg	11
2. A mudança nas organizações escolares	22
2.1. As escolas como sistemas micropolíticos.....	25
2.2. A questão da participação.....	29
2.3. A gestão participativa	32
3. Funções e competências do pessoal administrativo.....	36
3.1. Enquadramento legal e problemas decorrentes da evolução recente	39
Capítulo II - Opções e Procedimentos Metodológicos	42
1. Desenho metodológico	45
2. Caracterização do campo de estudo – Escola Secundária de Benavente.....	46
3. Caracterização do público-alvo: pessoal administrativo.....	47
4. Instrumentos de recolha de dados	52
4.1. Pesquisa bibliográfica e documental	52
4.2. Entrevista	53
4.3. Sessões colectivas de grupos de discussão	54

4.4. Inquérito por questionário	55
Capítulo III - Apresentação dos dados.....	57
1. 1º Eixo de análise: Caracterização individual e de grupo do pessoal administrativo da Escola Secundária de Benavente.....	58
2. 2º Eixo de análise: Organização do trabalho do pessoal administrativo	73
3. 3º Eixo de análise: Participação na vida escolar	91
Conclusão - Recomendações/Sugestões para um Projecto de Intervenção	98
Referências bibliográficas.....	103
Anexos	109
Anexo 1 – Guião de entrevista	109
Anexo 2 – Entrevista nº 1 – funcionária A	111
Anexo 3 – Entrevista nº 2 – funcionária B.....	115
Anexo 4 – Entrevista nº 3 – funcionária C.....	119
Anexo 5 – Entrevista nº 4 – funcionária D.....	122
Anexo 6 – Entrevista nº 5 – funcionária E.....	130
Anexo 7 – Entrevista nº 6 – funcionária F.....	136
Anexo 8 – Entrevista nº 7 – funcionária G.....	141
Anexo 9 – Grelha de análise de conteúdo das entrevistas	148
Anexo 10 – Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas	152
Anexo 11 – Guião-tipo das sessões de grupos de discussão	160
Anexo 12 – Relatório da 1ª sessão de grupos de discussão	161

Anexo 13 – Relatório da 2ª sessão de grupos de discussão	164
Anexo 14 – Relatório da 3ª sessão de grupos de discussão	167
Anexo 15 – Relatório da 4ª sessão de grupos de discussão	170
Anexo 16 – Síntese da análise de conteúdo das sessões de grupos de discussão	172
Anexo 17 – Inquérito por questionário	174
Anexo 18 – Estatística descritiva dos resultados do inquérito por questionário	176

Índice de Tabelas e Figuras

Índice de Tabelas

Tabela A 1 – Funções desempenhadas pelas funcionárias administrativas	48
Tabela A 2 – Idade das funcionárias administrativas	58
Tabela A 3 – Tempo de serviço do pessoal administrativo na função pública	62
Tabela A 4 – Habilitações literárias aquando do ingresso na profissão	65
Tabela A 5 – Habilitações literárias das funcionárias actualmente	65
Tabela B 1 – Verificação de interesse na resolução dos assuntos	60
Tabela B 2 – Reconhecimento no cumprimento de prazos nas respostas	60
Tabela B 3 – Clareza e exactidão das informações prestadas	61
Tabela B 4 – Eficácia do serviço prestado	62
Tabela B 5 – Actualização dos conhecimentos necessários à função	70
Tabela B 6 – Confiança nos serviços	71
Tabela B 7 – Horário de funcionamento	77
Tabela B 8 – Organização e funcionamento da secretaria	78
Tabela B 9 – Adequação das instalações da secretaria ao atendimento	80
Tabela B 10 – Cortesia no atendimento	84

Índice de Figuras

Figura 1 – Organigrama dos serviços administrativos	50
Figura 2 – Verificação de interesse na resolução dos assuntos / Total	60
Figura 3 – Reconhecimento no cumprimento de prazos nas respostas / Total	61
Figura 4 – Clareza e exactidão das informações prestadas / Total	61
Figura 5 – Eficácia do serviço prestado / Total	62
Figura 6 – Actualização dos conhecimentos necessários à função / Total	70

Figura 7 – Confiança nos serviços / Total	71
Figura 8 – Confiança nos serviços por parte dos Docentes	72
Figura 9 – Horário de funcionamento / Total	77
Figura 10 – Organização e funcionamento da secretaria / Total	78
Figura 11 – Adequação das instalações da secretaria ao atendimento / Total	80
Figura 12 – Cortesia no atendimento aos Docentes	84

Introdução

Este trabalho de projecto insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional. Abordaremos neste espaço a problemática que deu origem ao nosso trabalho, os objectivos que traçámos, a pertinência do estudo e a estrutura do relatório.

1. Apresentação do problema, objecto de estudo e objectivos

A escola entendida apenas como um centro de educação é uma noção que actualmente tende a desvanecer-se. Efectivamente, essa é sua missão principal, mas a Escola dos dias de hoje é também uma organização com uma estrutura complexa, que tem de saber congrega os esforços e as capacidades de todos os actores organizacionais com vista ao seu sucesso.

Nesse sentido, afigurou-se-nos interessante perceber de que modo é que a organização escolar e a sua liderança promovem a cooperação profissional entre os diferentes actores e lhes dão a conhecer a sua missão, integrando-os na concretização de um objectivo comum. Nesta medida, decidimos escolher um dos grupos profissionais que compõem a escola, o do pessoal administrativo, para desenvolvermos a nossa investigação, estabelecendo, assim, como tema do nosso trabalho: **“Os serviços administrativos e a integração do seu pessoal na organização escolar”**.

Desta forma, o pessoal administrativo da Escola Secundária de Benavente e o seu contexto de trabalho, na organização e funcionamento dos serviços e na sua relação funcional com os outros elementos da organização assumiram-se como o nosso objecto de estudo, pelo que direccionamos a nossa investigação para a pesquisa e recolha de dados que nos permitam traçar o perfil deste grupo e tirar ilações acerca da sua integração na organização escolar. Efectivamente, partimos da hipótese de que estes profissionais apresentam dificuldades ao nível da cooperação profissional e da participação nesta organização escolar em concreto e considerámos pertinente aprofundar esta problemática resultante do conhecimento empírico.

Quisemos, então, perceber o que é que a organização faz para integrar estes profissionais e que mecanismos a liderança desenvolve para fomentar a identificação dos funcionários com os objectivos da organização e com a cultura organizacional. Ou seja, o nosso grande objectivo é saber se a gestão está a criar condições para o desenvolvimento de valores e atitudes que promovam a cooperação profissional, a

participação e a integração de todos, e se está, simultaneamente, a actuar ao nível das estruturas e das pessoas em benefício de um projecto educativo comum. No entanto, há outras questões subsidiárias a que procuraremos dar resposta ao longo do nosso projecto; Como estão organizados, na escola secundária em estudo, os serviços administrativos? Que avaliação é feita do seu funcionamento? Como se caracteriza, na escola em estudo, o grupo profissional que aí trabalha? Quais as funções que são legalmente atribuídas e as funções que efectivamente exercem? Como é que o pessoal administrativo se vê a si mesmo e aos outros elementos da organização? Quais as expectativas que os outros elementos da organização e os utentes dos serviços têm do seu trabalho? Como é que este pessoal encara e concretiza a sua participação na organização? Como se processam as relações interpessoais no interior da escola em estudo? Que importância estes profissionais atribuem às micropolíticas existentes no interior da organização escolar? De que forma a mudança na organização escolar influenciou o trabalho deste grupo profissional? Que mudanças são exigidas à actual situação?

É nossa intenção encontrar respostas para estas questões e alcançarmos os objectivos a que nos propusemos com a nossa investigação, que passamos a enumerar: a) Promover o interesse pela participação na vida escolar b) Fomentar a cooperação profissional dos funcionários administrativos; c) Identificar aspectos a melhorar no funcionamento do sector; d) Clarificar a noção de identidade profissional do grupo; e) Alertar para a importância dos processos de mudança na organização escolar; f) Contribuir para a apropriação dos valores da escola; g) Incutir o espírito de pertença e de identificação com a cultura da organização; h) Mostrar a necessidade do contributo de todos os actores para o sucesso da organização; i) Propor sugestões de melhoria;

No final do relatório, apresentaremos algumas recomendações/propostas de alteração de práticas, que poderão servir a gestão, caso a mesma entenda que elas beneficiarão a organização.

2. Pertinência do estudo

Nos estudos sobre a Escola, as referências aos elementos do pessoal não docente, seja auxiliar ou administrativo, são raras, em contraponto com a imensa literatura produzida sobre o papel dos professores. No entanto, e embora reconheçamos que estes assumem a

liderança das escolas, são geralmente em maior número e constituem o centro operacional da organização, convém não esquecer que o seu trabalho é coadjuvado por outros profissionais, que desenvolvem tarefas que ajudam a organização escolar a funcionar. Nessa medida, pareceu-nos oportuno explorar esta questão da “desvalorização social” do trabalho de alguns actores dentro da estrutura escolar e das implicações que isso traz ao nível da sua cooperação, participação e identificação com a missão da escola.

Por outro lado, parece-nos pertinente analisar os aspectos ligados à teoria das organizações e estabelecer um paralelo com a organização escolar, focando-nos particularmente no papel destes actores organizacionais, de modo a percebermos como é que estes indivíduos se enquadram no conceito de organização. Também os aspectos resultantes da própria estrutura da administração pública, nomeadamente, da ausência de exigência de especialização para o desempenho das funções, e as implicações que daí decorrem, vistas sobretudo numa perspectiva de mudança, constituem uma motivação pessoal para o estudo. Consideramos, igualmente, que a realização deste trabalho fortalece a nossa formação, contribuindo para alargar os nossos horizontes enquanto actores da mesma organização e elementos do órgão de gestão. Ainda que de uma forma desprentensiosa, há uma vontade de contribuir para o aumento do conhecimento nesta área, partindo, naturalmente, da investigação realizada numa escola em concreto, que apresentaremos neste relatório.

3. A organização do relatório

O trabalho de projecto que nos propusemos desenvolver culmina com a elaboração do presente relatório, cuja estrutura passamos a descrever:

Iniciamos o estudo com uma introdução, onde apresentamos o tema do trabalho e a pertinência do seu estudo, identificamos o problema que deu origem ao nosso trabalho e damos conta dos objectivos que nortearam a nossa investigação. Cabe ainda neste espaço introdutório a explicação das motivações que nos levaram a estudar este tema e a pertinência que encontramos no estudo, do ponto de vista social, pessoal e formativo, bem como a estrutura do próprio relatório.

O primeiro capítulo é dedicado à reflexão teórica necessária ao enquadramento do tema em análise. Efectivamente, o suporte teórico é a âncora que segura o desenvolvimento

do nosso trabalho de pesquisa e nos ajuda a interpretar os dados recolhidos e a tecer conclusões. Recorremos, por isso, ao estudo das teorias organizacionais, às questões ligadas à participação das pessoas nas organizações, à gestão participada e à mudança nas organizações para situarmos o pessoal não docente como elemento da organização escolar. Analisamos, ainda, as funções e competências do pessoal administrativo, assim como o seu enquadramento legal e os problemas decorrentes da evolução recente.

O segundo capítulo é consagrado às considerações sobre a metodologia usada na realização do trabalho, descrevendo-se, nomeadamente, os instrumentos, os métodos e as técnicas utilizados para a recolha e tratamento dos dados, considerados necessários para levar a cabo a nossa investigação. É também neste espaço que caracterizamos o nosso público-alvo.

No terceiro capítulo ocupamo-nos da apresentação e interpretação dos dados obtidos no trabalho de campo e sujeitámo-los a uma análise transversal sob a forma de três eixos de análise. No primeiro eixo, Caracterização individual e de grupo do pessoal administrativo da Escola Secundária de Benavente, procuramos traçar o perfil do pessoal em estudo; no segundo eixo, Organização do trabalho do Pessoal Administrativo, estabelecemos um diagnóstico sobre a organização do sector, a partir da forma como as funcionárias analisam a própria organização; no terceiro eixo, Participação na vida escolar, damos conta do modo como as funcionárias encaram a sua participação e integração na vida escolar.

Terminamos com a conclusão, que remata o relatório, onde sistematizamos a interpretação dos dados que recolhemos, com vista a responder à problemática apresentada e aos objectivos traçados, e nos permitimos fazer algumas recomendações no sentido de fornecer elementos para um eventual projecto de intervenção.

As referências bibliográficas e os anexos compõem a parte final do relatório.

Uma vez apresentado o nosso trabalho, passaremos de imediato ao primeiro capítulo, que se ocupará de uma reflexão teórica, que contextualiza o nosso projecto.

Capítulo I

A Organização Escolar e o Pessoal Não Docente

“Apesar de serem em menor número e, durante muito tempo, exercerem uma actividade desqualificada, os membros do pessoal não docente deverão integrar também as estruturas e as redes de participação da escola. Devem fazê-lo na sua qualidade de adultos com responsabilidades educativas e como técnicos de apoio logístico às actividades de ensino.” (BARROSO, 1995b, p. 20-21).

Com efeito, as organizações vivem do contributo de todos os elementos que a compõem, independentemente do tipo de tarefas que desempenham. O pessoal não docente, mais concretamente o pessoal administrativo, constitui uma das componentes-chave da organização escolar, desenvolvendo, na retaguarda, um trabalho que serve de apoio à missão básica da escola. Talvez por isso sejam frequentemente esquecidos nos estudos sobre a escola, mesmo quando se trata de uma abordagem do ponto de vista organizacional, sustentada em teorias que defendem a importância da colaboração de todos os actores da organização. Efectivamente, na medida em que a escola é uma organização, a cooperação profissional, a participação e a integração de todo o pessoal que nela trabalha são elementos cruciais para o seu desenvolvimento organizacional e para a eficácia dos seus resultados.

“A Qualidade numa organização implica necessariamente a satisfação dos seus elementos, pois a qualidade não se faz apenas para o exterior.”

“Neste sentido, temos que procurar exceder as expectativas não só do cliente externo (o Cidadão) mas também as do cliente interno (os funcionários). (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1999).

Nesta perspectiva, a eficácia dos resultados numa organização depende, em primeiro lugar, do conhecimento que os vários actores, que nela trabalham, têm dos valores que orientam essa organização e da sua missão e, em segundo lugar, da identificação que sentem relativamente a esses valores e a essa missão. A partilha destes princípios, aliada a um forte sentimento de pertença contribuem, decisivamente, para a concretização dos objectivos da organização e para o seu sucesso.

Como diz Al Gore, *“ Tem de existir um sentido de Missão claramente partilhado e objectivos claramente compreendidos. Têm de existir valores comuns, a partir dos quais sejam tomadas as decisões.”* (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1999, p. 8).

Na verdade, quando o líder de uma organização consegue que todos os actores partilhem de uma missão comum, a cooperação profissional transforma-se numa necessidade sentida por todos e os problemas são resolvidos a uma só voz. *“A cultura de cooperação profissional (...) combina competências individuais e aprendizagem coletiva. Aos poucos, os diversos atores aprendem a investir e a explorar os recursos existentes para a realização da tarefa.”* (THURLER, 2001, p. 82).

Todavia, *“Desenvolver e manter a cooperação profissional não é tarefa fácil, já que se trata de uma clara ruptura com as representações correntes em termos de identidade profissional. A cooperação profissional exige uma organização do trabalho mais sofisticada, caracterizada por frágeis equilíbrios e voltada para um desenvolvimento contínuo.”* (THURLER, 2001, p. 85).

Assim, a grande questão que se coloca é saber de que modo está a ser feito este trabalho de reanálise e de mudança de atitude no interior da escola, que se quer por parte dos órgãos de gestão e dos restantes intervenientes na comunidade escolar, no nosso caso concreto, o pessoal administrativo, visando a co-responsabilização de todos os actores organizacionais no cumprimento da missão da escola. Com efeito, é cada vez mais premente que as escolas, enquanto organizações democráticas, promovam a efectivação de “uma cultura de participação”, isto é, promovam *“o reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas.”* (BARROSO, 1995b, p. 29), para seu próprio benefício e não o façam apenas porque os diplomas legais, que regulamentam o sistema de autonomia e gestão das escolas, prevêm essa participação formal.

“Nas sociedades democráticas, a escola foi um instrumento da construção nacional, da adesão à república, por vezes da laicização, e está, por isso fundamentalmente ligada à democracia.” (THURLER e PERRENOUD, 1994, p. 21). É precisamente porque se concebe a escola como um espaço de democracia, que se questiona até que ponto a escola enquanto organização consegue promover em todos os seus funcionários os valores da tolerância, do respeito e da integração, independentemente da posição ocupada por cada um no interior da organização. Para que essa democracia se concretize na organização escolar, é preciso que não se criem “guetos” e que todos os actores, ao desempenharem as suas tarefas, se sintam co-responsáveis na execução dos objectivos

da organização e não descurem a sua colaboração por considerarem que a sua posição hierárquica na organização pode determinar a importância da sua prestação, como é o caso do pessoal administrativo.

“numa escola como lugar de vários mundos, o respeito pela lógica dos distintos mundos torna-se essencial tendo em vista, desde logo, evitar a colonização de uns mundos por outros, conduzindo à homogeneização e dominação.” (ESTÊVÃO, in LIMA, 2006, p. 268).

Este sentimento de pertença e de identificação com os valores defendidos pela organização, de que já falámos anteriormente, constitui-se como um precioso contributo para o sucesso da mesma e advém grandemente da noção de cultura organizacional existente na escola. Essa cultura traduz-se na forma como os diversos membros da organização percebem a vida organizacional e transmitem esses significados aos elementos que chegam de novo.

O conceito de cultura organizacional despontou no início da década de 80 e suscitou desde então inúmeras abordagens teóricas, que foram gerando uma multiplicidade de definições. De entre elas, registamos a definição dada por SCHEIN, citada por FRAYSSE in JUMENTIER (1999, p. 11)

“La culture est l’ensemble des hypothèses fondamentales qu’un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d’adaptation à son environnement et d’intégration interne. »

que FRAYSSE in JUMENTIER (1999, p. 11) complementa, acrescentando : *« Comme le groupe considère que ces hypothèses sont valables, il aura tendance à les faire connaître à tout nouvel arrivant. Il y a aussi un certain nombre de signes qui expriment la culture d’une organisation dont, principalement, les croyances, valeurs, normes dominantes, les mythes et les histoires, les rites. »*

Na verdade, a cultura organizacional vai-se consolidando com base em pressupostos desenvolvidos pelos elementos da organização, como sejam a partilha das mesmas crenças e valores, que determinam a coesão dos actores em torno de significados comuns.

“a cultura entendida como o conjunto de valores, de crenças, de ideologias accionadas pelos actores nos processos de interacção social, assume o estatuto de variável intermédia entre a acção comportamental (ou a agência) e as condições objectivas impostas pela estrutura.” (TORRES, in LIMA, 2006, p. 143).

“a cultura não constitui um mero reflexo da ordem organizacional, representa antes um processo de construção dinâmica mediatizada por um conjunto de factores, de que a estrutura também faz parte.” (TORRES, in LIMA, 2006, p. 143).

De acordo com Leonor Lima Torres, o processo de construção da cultura organizacional desenvolve-se entre a estrutura e a acção e resulta, por um lado, dos *“efeitos de todo um processo de institucionalização histórica do campo educativo aos níveis cultural e simbólico”* (...) do *“modelo cultural hegemónico difundido e sedimentado nos vários patamares do sistema educativo”* (TORRES, in LIMA, 2006, p. 146) e, por outro, da *“identificação dos códigos culturais e sociais que explicam as condutas dos actores escolares (...) e do “processo de assimilação dos modelos culturais que condicionam e dotam de sentido as acções nos contextos organizacionais escolares.”* (TORRES, in LIMA, 2006, p. 146).

Numa leitura simplificada da escola, diríamos que o modo como os diversos actores se apropriam dos códigos culturais e sociais e a forma como os põem em prática numa estrutura organizada e arreigada a determinados valores determinam grandemente a cultura organizacional, porque as escolas são *“organizações complexas, contraditórias e, por vezes, incoerentes, como tantas outras. Constituíram-se com o passar do tempo e formam uma reunião de lembranças, envolvimentos, rotinas, ideias brilhantes e assimilações sucessivas”* (BALL citado por THURLER, 2001, p. 41).

É fundamental que a organização escolar se esforce por dar voz a todos os actores, desenvolvendo estratégias junto dos seus colaboradores, no sentido de clarificar a importância da participação de cada um. No entanto, e tal como afirma THURLER (2001, p. 42) é preciso ter em conta o facto de *“as escolas nunca poderem ser percebidas de maneira puramente racional ou mecânica, visto que o grau de indeterminação está inevitavelmente ligado à sua própria natureza de organizações compostas de seres humanos.”*

As escolas são organismos vivos, compostos por uma pluralidade de elementos, com interesses, perspectivas, expectativas e objectivos diferentes, congregados num sistema organizativo. Nesta medida, torna-se necessário perceber de que forma é que as escolas se apropriaram das teorias sobre as organizações e as aplicaram à sua especificidade, no sentido de rentabilizarem o seu funcionamento.

Assim, consideramos necessário clarificar o conceito de organização e analisá-lo à luz das diversas teorias sobre as organizações, aprofundando, nomeadamente, a tipologia de Mintzberg, com o intuito de a aplicarmos à organização escolar, tendo em conta, sobretudo, o papel do pessoal administrativo. Na sequência deste raciocínio, parece-nos igualmente importante abordar o tema da mudança nas organizações escolares e das micropolíticas no interior da escola, porque entendemos que o conhecimento dessas questões nos ajudam a perceber de que modo é encarado na organização escolar o público-alvo do nosso estudo, como se integra, como participa e como influencia essa mesma organização de que faz parte.

1. A organização segundo a tipologia de Mintzberg

Segundo CHAMBEL e CURRAL (2008, p. 11) “ *A organização consiste no tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea.*”, porquanto tudo o que nos rodeia assenta numa estrutura organizacional, a que não somos nem podemos ser alheios, sob pena de nos marginalizarmos. Também a este propósito afirma BILHIM (1996, p. 19) que “*As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação.*” (...) “*Elas penetram em todos os aspectos da vida contemporânea.*”

Nas últimas décadas, muitos autores chamaram a si a tarefa de estudar a organização e o conceito de organização, gerando-se, conseqüentemente, uma diversidade assinalável de modelos teóricos, que dificultam sobremaneira o trabalho de quem quer “definir as organizações”, perceber a sua evolução e o modo como comandam a vida das sociedades. Esta especificidade do estudo das organizações é explicada por BILHIM (1996, p. 19), da seguinte maneira:

“A teoria organizacional é uma disciplina recente da gestão e da administração. A tenra idade surge normalmente como explicação parcial para a diversidade teórica

existente e para alguma falta de coerência que ainda se possa notar neste novo campo de estudo.”

Antes de nos debruçarmos sobre as diferentes perspectivas teóricas da organização, parece-nos importante aprofundar um pouco mais a definição de organização e perceber as características que as distinguem. Assim, pode ler-se em BILHIM (1996, p. 21) que:

“A noção de organização apresenta dois significados: por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos, a Administração Pública. Por outro, o mesmo termo designa certas condutas sociais, certos processos sociais: o acto de organizar tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins, a integração dos diversos membros numa unidade coerente.”

Pela complexidade em estabelecer uma definição comum para *“este objecto social falsamente simples que são as organizações”* (FRIEDBERG, 1995, p. 28), diversos autores apresentaram modelos de organização, sugerindo um leque de características comuns que as individualizavam das restantes formas de organização social, como referem CHAMBEL e CURRAL (2008). Assim, em BILHIM (1996, p. 22), encontramos uma síntese das principais características das organizações:

“são grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; é necessária a coordenação formal de acções; caracterizam-se pela prossecução de metas; há diferenciação de funções; há estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras;”

Nesta definição acentua-se a importância dos indivíduos na organização, preconizando-se a sua participação e a interacção entre os seus membros, porque se reconhece que depende deles o funcionamento da organização. As restantes características organizacionais existem em complementaridade e podem ter maior ou menor visibilidade, dependendo do tipo de organização e da sua dimensão. O modo como os diferentes elementos caracterizadores se articulam no seio da organização, com vista à concretização dos seus objectivos, é tarefa da estrutura organizacional, que assim distribui funções e estabelece hierarquias, para além de pôr em prática um conjunto de outras variáveis necessárias a um desempenho eficaz.

Os diversos estudos produzidos sobre “*a natureza complexa desta realidade social que é a organização*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 26) deram origem a “*diferentes abordagens da realidade Organizacional que incluem diferentes perspectivas ou imagens da organização.*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 26).

Considerando que a classificação das teorias organizacionais não é um assunto pacífico entre os conhecedores da matéria, tentaremos apresentar uma visão diacrónica/histórica dessas teorias, socorrendo-nos de informação recolhida em diferentes autores, utilizando, eventualmente diferentes tipologias e terminologias. Assim, a denominada teoria clássica das organizações ou modelo clássico da organização inclui “*A Organização Científica do Trabalho desenvolvida por Taylor,*” “*A Escola da Administração de Fayol*” e “*a Teoria Burocrática de Weber*”, (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 27). De uma forma mais concreta, FRAYSSE afirma que

“Henry Fayol s’intéresse à l’administration dans les sens de la direction, Frédéric Taylor se concentre sur la production et l’atelier, Max Weber traite du pouvoir dans les organisations. Pourtant, une même idée émerge de leurs différents travaux: il existe des principes universels et permanents pour une organisation efficace : une « one best way » ». (FRAYSSE, in JUMENTIER, 1999, p. 9).

Efectivamente, de acordo com CHAMBEL e CURRAL (2008), a abordagem clássica encarna uma grande preocupação com o cumprimento dos objectivos da organização; os principais teóricos deste modelo concentraram-se em procurar formas de garantir uma gestão eficaz, de modo a permitir às organizações a rentabilização máxima do seu funcionamento.

Com efeito, nos primeiros estudos sobre as organizações, as preocupações dos teóricos orientavam-se exclusivamente para os resultados e os indivíduos eram encarados como simples executores de tarefas, isto é, peças soltas de uma engrenagem que visava tão-somente a eficácia do funcionamento da organização. No entanto, com o desenvolvimento de outros estudos nesta área, surgiu uma nova concepção da administração do trabalho e das organizações, como referem CHAMBEL e CURRAL (2008), onde os indivíduos passaram a ser encarados como seres humanos racionais e emocionais, que produzem mais e melhor se o seu lado afectivo for estimulado.

Esta abordagem humanista, que aparece em oposição à clássica, distingue-se da sua antecessora, sobretudo ao nível “*da natureza da motivação humana*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 91), pois coloca o enfoque nas motivações psicológicas e sociais, em detrimento das económicas. O grande impulsionador desta nova perspectiva do estudo das organizações foi Elton Mayo, que preconizou a Escola das Relações Humanas, nos anos 30, depois de ter desenvolvido experiências com trabalhadores em fábricas, cujos resultados só se tornaram compreensíveis à luz de explicações que contemplavam o apelo à motivação e à satisfação no trabalho, ou seja, “*pôs-se em evidência a importância dos sentimentos, dos factores afectivos e psicológicos, para a compreensão dos comportamentos humanos nas organizações.*” (FRIEDBERG, 1995, p. 36).

Os trabalhos de Elton Mayo constituíram um ponto de viragem relativamente aos pressupostos que condicionavam a maior ou menor taxa de produtividade dos trabalhadores, assim como a noção de organização, sobretudo ao nível da estrutura e da utilização dos recursos humanos.

“Contrairement à ce qu’il avait prévu, ce chercheur montre que les gains de productivité constatés résultent non pas de l’amélioration des conditions de travail mais du changement de relations sociales entre les membres du groupe de travail, devenu une équipe homogène, et entre le groupe et la direction. La motivation économique n’est donc pas le seul élément moteur du comportement.” (FRAYSSE, in JUMENTIER, 1999, pp. 9-10).

Podemos dizer que “*Esta abordagem destacou o facto de que só os indivíduos com as suas motivações sociais satisfeitas trabalham de forma eficiente e que essa satisfação passa pelo respeito pela estrutura informal.*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 28).

Daí por diante, outros teóricos avançaram novas perspectivas do funcionamento da organização, tendo por base os pressupostos da Escola das Relações Humanas. O movimento dos Recursos Humanos, a partir da década de 50, foi o que mais se destacou, ao procurar apresentar uma nova visão do funcionamento das organizações, que continuava a considerar os indivíduos como elementos fulcrais da organização, mas acrescentava soluções alternativas à “rigidez” da estrutura formal e da estrutura informal. Na prática, procurou-se privilegiar a dimensão humana no interior das

organizações, quer entre pares, quer com a direcção, com vista à obtenção de melhores resultados e “*o grupo continua a ser considerado imprescindível na compreensão do comportamento do indivíduo*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 108).

Neste movimento, destacaram-se os trabalhos do teórico McGregor, que “*procurou aplicar ao contexto organizacional a Teoria da Motivação de Maslow*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 108), e que criou a Teoria X e a Teoria Y para explicar o comportamento do ser humano face ao trabalho e à organização. Ou seja, este teórico, segundo CHAMBEL e CURRAL (2008), entendeu que o funcionamento das organizações dependia do comportamento dos indivíduos e compreender esse comportamento era compreender a organização. Serviu-se, então, da Teoria da Motivação, criada por Maslow, que assentava no princípio de “*que o comportamento dos indivíduos era determinado por necessidades que se organizam em pirâmide. Quando uma necessidade estava insatisfeita, determinava o comportamento, na medida em que todos os esforços do indivíduo iriam no sentido de a satisfazer, minimizando ou esquecendo as outras necessidades.*” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 108), e assim, à medida que se satisfaz uma necessidade, sucede-lhe a de nível seguinte, que vai determinar o seu comportamento. O modelo de Maslow era representado através de uma pirâmide e compreendia as seguintes necessidades humanas: fisiológicas, segurança, pertença, estima e realização pessoal, elencadas deste modo, respectivamente, da base para o topo; segundo McGregor, quem dirige uma organização devia conhecer este modelo, porque só assim é possível tomar decisões que vão ao encontro daquilo que os trabalhadores/actores da organização desejam.

Assim, este teórico considerou que nas organizações “*Toute décision, toute action d’un dirigeant traduit des assumptions sur la nature et le comportement humains.*” (MCGREGOR, 1976, p. 28). Para que os gestores organizacionais tomem as decisões certas, no sentido de um funcionamento mais eficaz da organização, é necessário que conheçam as motivações que estão na origem dos comportamentos dos indivíduos, sendo, fundamental, para isso, que partam dos pressupostos correctos.

Com o objectivo de ajudar a clarificar a dimensão humana nas organizações, nomeadamente o que motiva o comportamento dos indivíduos no trabalho, McGregor desenvolveu duas teorias, estruturadas a partir de ideias opostas: a Teoria X, que assentava nos pressupostos das “*ideias tradicionais sobre a natureza humana, onde as*

motivações económicas e sociais ocupavam um papel determinante” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 109), e a teoria Y, que entendia que “a natureza humana, particularmente a sua motivação, aparece definida de acordo com o modelo de Maslow”, (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 109).

“A “teoria x” assume que os empregados não gostam de trabalhar, são preguiçosos, não gostam de assumir responsabilidades e só obrigados são capazes de trabalhar.” “A “teoria y”, ao contrário, assume que os empregados gostam de trabalhar, são criativos, buscam a responsabilidade e podem exercer a auto-direcção e o auto-controlo.” (BILHIM, 1996, p. 260).

No desenvolvimento dos seus estudos, McGregor concluiu que a gestão de topo das organizações continua agarrada aos princípios da Teoria X, isto é, acreditando que a compensação económica é suficiente para satisfazer os trabalhadores, não procurando entender a complexidade das motivações do ser humano e não permitindo aos indivíduos a satisfação das necessidades de auto-estima e realização pessoal:

« Quand les besoins physiologiques de l’homme sont satisfaits et qu’il n’est plus anxieux pour son bien-être physique, ses besoins sociaux deviennent d’importants moteurs de son comportement; besoins d’appartenance à quelque chose, d’association, besoin d’être accepté par ses semblables, de donner et de recevoir de l’amitié et de l’amour. (MCGREGOR, 1976, pp. 31-32).

La direction reconnaît aujourd’hui l’existence de ces besoins, mais suppose souvent tout à fait tort qu’ils représentent une menace pour l’organisation. (...) Quand les besoins sociaux de l’homme – et peut-être ses besoins de garantie aussi – sont ainsi frustrés, sa conduite tend à faire échec aux objectifs organisationnels. Il devient résistant, antagoniste et refuse la coopération.” (MCGREGOR, 1976, pp. 31-32).

A Teoria X não contempla outras vertentes do comportamento humano, que não se prendam directamente com a satisfação dos indivíduos através de recompensas materiais, uma vez que *“Le principe central d’organisation qui découle de la Théorie X est: diriger et contrôler par l’exercice de l’autorité” (MCGREGOR, 1976, p. 41).*

Na perspectiva do autor, a organização deve criar condições para que os trabalhadores se sintam identificados com ela e possam desenvolver as suas capacidades na plenitude,

resultando daí, simultaneamente, a satisfação das necessidades sociais dos indivíduos e um contributo maior para o desempenho da organização. Foi o que McGregor tentou mostrar através da Teoria Y, que assentava nos pressupostos da Teoria da Motivação de Maslow e apresentava, por oposição à Teoria X, uma visão absolutamente diferente do ser humano na organização.

“Le principe central qui découle de la Théorie Y est celui d’intégration : la création de conditions telles que les membres de l’organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l’entreprise. » (MCGREGOR, 1976, p. 41). Na verdade, sendo a integração o princípio de base desta teoria, cabe à organização a tarefa de ir ao encontro das motivações dos seus colaboradores, gerindo-as, de forma a potenciá-las em benefício da própria organização e dos seus membros: *“Naturellement, intégration veut dire travailler ensemble au succès de l’entreprise pour que tout le monde puisse partager les bénéfices.”* (MCGREGOR, 1976, p. 44).

No entanto, o próprio autor reconhece que se levantam inúmeros constrangimentos à aplicação da Teoria Y nas organizações, contrariamente ao que acontece com a Teoria X. A ideia que os indivíduos podem auto-controlar-se no trabalho, produzindo até mais, sem o exercício de uma autoridade externa aos próprios, é algo que cria desconfiança ao nível da gestão das organizações. Como McGregor afirma *“La théorie Y attire l’attention sur la possibilité de diminuer l’importance des formes extérieures de contrôle dans la mesure où il y a engagement envers les objectifs organisationnels. »* (MCGREGOR, 1976, p. 46).

Verificamos que as diferentes imagens da organização são fruto dos sucessivos estudos realizados pelos pensadores das questões ligadas à gestão das organizações, que procuraram criar modelos, complementares ou opostos aos existentes, com o objectivo de maximizar as potencialidades e os resultados da organização. Assim,

“À partir des années 60, on a commencé à penser l’organisation en terme de système, c’est-à-dire comme un ensemble d’éléments en interactions organisés en fonction d’un but. Cette approche va permettre de mettre l’accent sur un certain nombre de variables nouvelles, dont, notamment, les échanges avec l’environnement et les différentes

relations entre les différents sous-systèmes à l'intérieur de l'organisation. » (FRAYSSE, in JUMENTIER, 1999, p. 11).

A abordagem sistêmica ou Teoria dos Sistemas, como referem CHAMBEL e CURRAL (2008), ou ainda a metáfora orgânica, como afirma BILHIM (1996), é a transposição da Teoria do Sistema Geral, criada pelo biólogo *Ludwig von Bertalanffy*, para o estudo das organizações. Esta abordagem remete-nos para a ideia de que a organização é um ser vivo, um sistema aberto, que deve privilegiar a sua relação com o meio envolvente, para bem do seu funcionamento, da sua eficácia e da sua evolução: *“O sistema aberto reconhece a dinâmica da interação do sistema com o seu meio ambiente”* (BILHIM, 1996, p. 48), melhor dizendo, *“A perspectiva do sistema permite ver a organização como um todo com partes interdependentes – um sistema composto por subsistemas, o que permite ao gestor identificar e perceber o ambiente no qual o seu sistema opera.”* (BILHIM, 1996, p. 49).

Para os pioneiros na aplicação dos princípios da Teoria dos Sistemas às organizações, Daniel Katz e Robert Kahan, *“as organizações sociais são exemplos claros de sistemas abertos, por funcionarem como ciclos de transformação de energia, matéria e informação, em constante troca com o seu meio ambiente.”* (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 134). Esta ideia da organização como um sistema aberto, que valoriza as relações com o meio em que está inserida, transforma-se num desafio para a gestão, na medida em que é exigido às organizações que desenvolvam uma rede de relações externas, com as quais têm que saber lidar de forma competente e eficaz.

Outros pensadores deram o seu contributo para o estudo da Abordagem Sistêmica e, deste modo, para além do Modelo Sistémico de Organização, de que já falámos, são de ter em conta os Modelos Contingenciais e os Modelos Configuracionistas. Quanto ao modelo contingencial, e de acordo com CHAMBEL e CURRAL (2008, p. 147), *“a ideia central na teoria contingencial das organizações é a de que existe um ajustamento entre a estrutura de uma organização e as suas contingências, o qual tem um efeito positivo na performance desta.”*

A propósito do modelo configuracionista, retivemos as palavras de CHAMBEL e CURRAL (2008, pp. 165-166): *“O conceito de configuração traduz a ideia de que as organizações são sistemas complexos, cujos elementos de estrutura, estratégia e meio*

ambiente são fortemente interdependentes e, por isso, cada um deles pode ser melhor compreendido na relação com o conjunto dos elementos.”

No entanto, importa referir as diferenças entre estes dois modelos, que coexistem dentro da mesma abordagem sistémica: *“os modelos configuracionais distinguem-se dos modelos contingenciais anteriores porque assentam no pressuposto de que nenhum factor situacional ou estrutural determina os outros factores, mas sim que todos os factores se agrupam em configurações lógicas.”* (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 169).

Incluídos no Modelo Configuracionista estão o Modelo de Mintzberg, proposto por Mintzberg, e o Modelo de Configuração Estratégica, proposto por Miller e Friesen.

Após esta breve apresentação das diferentes teorias organizacionais, gostaríamos, agora, de transferir algumas dessas contribuições do estudo das organizações, nomeadamente o Modelo de Mintzberg, para a compreensão da escola enquanto organização. Tal como afirma BARROSO (1995a), apenas a partir dos anos 60 se passou a considerar a possibilidade de aplicar os princípios da teoria da organização à escola, revelando-se, todavia, uma experiência mal sucedida. Somente nos anos 80 surgiram estudos que captaram a especificidade deste tipo de organização, contrariando o que alguns teóricos tinham feito até então, ou seja, a adaptação à escola do estudo de outras organizações. Ainda segundo BARROSO (1995a), inúmeras tipologias se criaram para elencar as teorias de organização aplicadas ao estudo da escola e

“Apesar da variedade de designações, nestas e em outras tipologias, é de sublinhar que todas elas registam uma evolução na concepção da escola que vai da organização racional para a anarquia organizada, dos sistemas fortemente acoplados para os sistemas debilmente acoplados, dos sistemas fechados para os sistemas abertos, da ênfase nas estruturas para a ênfase nos aspectos simbólicos.” (BARROSO, 1995a, p. 398).

Ao entendermos a escola como uma organização, verificamos que de acordo com o modelo configuracional de estrutura, proposto por Mintzberg para as organizações, que compreende cinco configurações – Estrutura Simples, Burocracia Mecanicista, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada e Adhocracia - a escola insere-se no tipo Burocracia Profissional.

Para este autor, qualquer organização necessita de ter em conta dois aspectos fundamentais para levar a cabo a sua função: *“a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas (...) e a coordenação das mesmas a fim de realizar a actividade em questão”* (MINTZBERG, 1995, p. 20). Nesta perspectiva, o autor definiu cinco mecanismos de coordenação de trabalho – ajustamento mútuo, supervisão directa, estandardização dos processos de trabalho, estandardização dos resultados e estandardização das qualificações dos trabalhadores – que considerou *“como os elementos fundamentais da estrutura, a cola que aglutina as diferentes partes de uma organização.”* (MINTZBERG, 1995, p. 21).

No modelo proposto por Mintzberg, o autor considera que todas as organizações são compostas por cinco componentes básicas: o Centro Operacional, o Vértice Estratégico, a Linha Hierárquica, a Tecnoestrutura e o Apoio Logístico. Nesta interpretação da “organização” todos os elementos são importantes, necessários e decisivos para o seu funcionamento, cabendo a cada um o desempenho de papéis diferentes na realização e na coordenação do trabalho.

Assim, se pensarmos na escola como uma Burocracia Profissional sabemos que esta configuração *“para coordenar as suas actividades (...) apoia-se na estandardização das qualificações e no parâmetro de concepção que lhe corresponde, a formação e a socialização. A Burocracia Profissional recruta especialistas devidamente formados e socializados – que são profissionais – para o seu centro operacional, dando-lhes uma latitude considerável no controlo do seu próprio trabalho.”* (MINTZBERG, 1995, p. 380). Efectivamente, o Centro Operacional ocupa um papel de destaque neste tipo de configuração, na organização escolar concretamente representado pelos professores, profissionais qualificados que desenvolvem a sua actividade de uma forma relativamente autónoma no seio da organização, e que desempenham, simultaneamente, papéis ao nível do Vértice Estratégico e da Linha Hierárquica.

A componente do Apoio Logístico assume particular relevo nas organizações do tipo Burocracia Profissional, onde incluímos o pessoal administrativo, uma vez que realiza todas as tarefas administrativas e burocráticas inerentes ao trabalho desenvolvido pelo Centro Operacional e pelo Vértice Estratégico. Na verdade, a função principal deste sector é dar apoio à organização, quer ao nível do Centro Operacional, quer ao nível das outras componentes, contribuindo, ainda que de forma indirecta, para a missão principal

da escola. Embora nem sempre o sector do Pessoal de Apoio tenha sido considerado nos estudos das organizações, *inclusive* nas escolares, é um facto que nenhuma organização prescinde dele, porque, paralelamente à actividade principal da organização, é necessário desenvolver outro tipo de trabalho, fundamental para o funcionamento da estrutura organizacional.

Verificamos, igualmente, que a escola, enquanto organização, assume uma outra característica da Burocracia Profissional, relacionada com os dois tipos de hierarquia existentes, uma que regula os elementos que compõem o Centro Operacional e outra que regula os elementos do Pessoal de Apoio. Efectivamente, ambos os sectores dependem do comando do Vértice Estratégico, mas em organigramas separados. O Pessoal de Apoio, no nosso projecto representado pelo pessoal administrativo, responde directa e unicamente ao órgão de gestão da organização escolar, não se cruzando esta linha hierárquica, em nenhum momento, com a hierarquia definida para os membros do centro operacional. *“Na Burocracia Profissional, tem-se frequentemente duas hierarquias paralelas, uma para os profissionais, no sentido ascendente e que é de natureza democrática, e a outra para as funções de apoio logístico, no sentido descendente”* (MINTZBERG, 1995, p. 391).

No nosso entender, a organização escolar revê-se na definição apresentada por MALICET (1997, p. 31) para as organizações:

“l’organisation est un ensemble de situations de droit et de fait qui se rencontrent dans les groupes de travail. (...) Elle désigne le caractère concret et global du groupement (les règles, les comportements formels et informels) et présente des caractéristiques précises : fixation de buts à l’activité ; division du travail et des rôles ; Hiérarchie entre les différents membres ; système de communication et relations d’interdépendance entre les différents membres ; existence de centres de pouvoir et d’influence ; ensemble de critères objectifs pour évaluer et contrôler les résultats. »

Com efeito, a estrutura organizacional da escola vale-se destes princípios e destas características para gerir e organizar o trabalho dos diferentes grupos profissionais, quotidianamente. O pessoal administrativo representa um desses grupos, que integram a escola e a ajudam a desenvolver e a crescer enquanto organização.

2. A mudança nas organizações escolares

Na perspectiva de BARROSO (1995a), a passagem de um ensino doméstico, individual, para um ensino colectivo em regime de classe está na origem da organização escolar que hoje conhecemos. A adaptação da estrutura escolar a um ensino de massas obrigou à criação de um sistema organizado, que tornasse possível o processo de escolarização de uma forma alargada, e conduziu à necessidade de se regulamentar o funcionamento dos estabelecimentos de ensino. Assim,

“O termo “escola” vai progressivamente deixar de significar cada estabelecimento de ensino para abranger o próprio “serviço” nacional que assegura o ensino aos alunos. (...) “A organização” é a “empresa educação nacional” (o Ministério), de que as escolas são meras agências.” (BARROSO, 1995a, p. 403).

As escolas passam, então, a ser controladas a partir de cima, ou seja, da administração central emanam os princípios e as regras a serem cumpridos e a própria administração central exerce um controlo sobre a sua aplicação, quer através dos normativos legais que publica, quer através de estruturas intermédias entretanto criadas.

Numa perspectiva histórica das mudanças ocorridas na organização escolar em Portugal, não se podem ignorar as mudanças decorrentes do golpe militar de 1926 e da consequente instauração do Estado Novo. Com efeito, a implantação de um Estado autoritário permitiu a Salazar difundir uma política educativa assente nos princípios da ruralidade, com prevalência para a baixa escolaridade. É por isso fácil de entender que *“Neste contexto ideológico, o regime do “Estado Novo” concebia o sistema escolar, nomeadamente as escolas primárias, como um veículo de doutrinação e de controlo ideológico.”* (AFONSO, 1994, p. 104) e quando a alfabetização das classes mais pobres começou a revelar-se um obstáculo, *“as novas políticas educativas foram concebidas para reduzir a expansão do sistema educativo, e para implementar poderosos veículos de doutrinação ideológica.”* (AFONSO, 1994, p. 104).

A partir dos finais da década de 40 houve necessidade de lançar um plano de combate ao analfabetismo. A participação de Portugal num projecto da OCDE sobre os sistemas escolares marcou o ponto de viragem da política educacional do Estado Novo, que decretou, em 1960, 4 anos para a escolaridade obrigatória e 6 em 1967. No entanto, o governo manteve o firme objectivo de contrariar o *“crescimento massivo da*

escolarização.” (AFONSO, 1994, p. 107), situação que deixou de controlar sobretudo nos primeiros anos da década de 70.

Já na vigência do governo de Marcelo Caetano, o Executivo anunciou uma reforma do ensino, que raiava a democracia ao preconizar *“o acesso generalizado de toda a população aos benefícios do ensino.”* (AFONSO, 1994, p. 108). A reforma foi lançada em 1973 e embora nem todas as medidas tenham chegado a ser implementadas, esta reforma assumiu uma mudança de rumo na política educativa nacional.

Os momentos demasiado conturbados que o país viveu, nos anos imediatamente a seguir à revolução de Abril de 1974, bloquearam em larga escala o desenvolvimento do sistema de ensino em Portugal. Foi uma fase marcada por muitas mudanças na organização escolar, que se viu, repentinamente, a braços com uma procura desenfreada de alunos para todos os níveis de ensino. O trabalho a desenvolver avizinhava-se gigantesco, como referia uma avaliação externa da UNESCO a propósito do sistema educacional português: *“quase completa ausência da educação pré-escolar; uma baixa eficácia interna; conteúdos e métodos frequentemente arcaicos, vias que facilitavam a discriminação social; centralização excessiva e assimetrias regionais; insuficiente preparação dos professores em algumas áreas.”* (AFONSO, 1994, p. 111).

As mudanças verificadas na organização escolar, desde o tempo de Estado Novo até aos nossos dias, traçam uma linha evolutiva de impacto significativo. Em associação directa com a mudança no âmbito pedagógico e na alteração da estrutura escolar, surge a questão administração escolar. Como facilmente se depreende, durante o tempo do Estado Novo *“os administradores escolares foram concebidos como comissários políticos, controlando a pureza ideológica do ensino e a conformidade ideológica dos professores e alunos, muito mais do que a qualidade da educação fornecida pelas escolas”* (LIMA citado por AFONSO, 1994, p. 123).

A Revolução de 1974 abriu as portas da democracia e permitiu que as escolas passassem a usufruir de um sistema de gestão mais participado. Este novo sistema de administração escolar prevê, desde o seu início, a participação de todos os elementos da comunidade escolar, incluindo-se aí, obviamente, os representantes do pessoal não docente (administrativo e auxiliar) aos órgãos de governo da escola. No entanto, o papel atribuído a estes actores na estrutura organizacional da escola, na opinião de AFONSO

(1994), nunca foi suficientemente levado a sério, a começar pela definição legal dos seus deveres, no Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro, e legislação subsequente, como afirma AFONSO (1994, p. 16) *“os deveres do representante do pessoal não docente encontram-se definidos de forma vaga.”*, e mais adiante refere *“o poder real permanece nas mãos dos professores, e a presença de outros membros no conselho tem apenas um significado simbólico e formal.”*

A mudança nas organizações escolares reflecte as transformações da sociedade e, independentemente da sua natureza, é uma questão social complexa que encontra resistências à sua implementação no interior da própria escola. A receptividade à mudança por parte dos membros da organização é o primeiro passo para a aceitação da inovação e para a capacidade de transformar essa mudança em algo de positivo, porque *“A escola moderna constituiu-se através de processos de racionalização, de divisão do trabalho, de controlo, de fragmentação e especialização, em parte comuns à generalidade das organizações complexas.”* (LIMA, 2006, p. 17).

Na escola, *“a tarefa de mudança é enorme: envolve pais, alunos e profissionais, situados em todos os níveis do sistema educativo, requer tempo, uma acção concertada e persistente e um esforço de reflexão e avaliação contínuas, por parte dos professores e demais intervenientes no processo inovador.”* (CARDOSO, 2003, p. 19).

A construção da mudança raramente gera consensos e os diversos grupos profissionais no interior da escola tendem a disputar influências e poder no processo de mudança, porque

“A maneira como cada um pensa a mudança, avaliando-a possível, necessária ou urgente, ou, ao contrário, perigosa ou impensável, funda-se em uma história pessoal e na integração a diversos agrupamentos: aprende-se a pensar e a viver a mudança, a provocá-la ou resistir a ela, a organizá-la ou controlá-la coletivamente em sua família, sua categoria de idade, seu meio social, sua escola – como aluno, professor ou responsável – nas associações e comunidades às quais se pertence, nas organizações onde se trabalha.” (THURLER, 2001, p. 91).

Uma parte significativa da mudança que se propõe às escolas é decretada a nível superior, transcendendo, frequentemente, a capacidade da escola para a executar, factor que contribui para gerar uma oposição a essas tomadas de decisão, externas e

centralizadoras. *“A análise do enorme hiato que existe entre certas propostas, discursivamente consensuais, e a sua concretização na escola não pode ignorar as políticas que, pelo seu carácter centralista, normativo, controlador, burocrático, avulso e incoerente, muitas vezes dificultam a construção da mudança.”* (THURLER e PERRENOUD, 1994, p. 8).

Por isso, a mudança que cada organização escolar implementa não é a aplicação literal da lei, é o fruto da interpretação daqueles actores organizacionais em particular, porque *“embora o indivíduo seja influenciado pelo contexto em que se insere, ele contribui sempre com a sua singularidade para o modelar, através da interpretação pessoal que faz da inovação e, muitas vezes, com a adaptação e a criação de soluções originais.”* (CARDOSO, 2003, p. 62).

Todas as mudanças vividas pela organização escolar, sobretudo nas últimas três décadas, afectaram e implicaram necessariamente o pessoal administrativo. Na sua qualidade de actores de uma organização e de profissionais da área administrativa têm acompanhado, resistido e posto em prática vários processos de mudança. Contudo, a mudança nem sempre tem em conta a necessária adaptação de comportamentos e de alteração de práticas por parte dos indivíduos e por essa razão a mudança, por vezes, não se concretiza devidamente. No sector administrativo há muitos factores que se revelam constringedoras ou inibidores da aplicação da mudança, sobretudo se tivermos em conta o pouco investimento da Tutela na formação profissional de qualidade, a idade das funcionárias, as habilitações literárias e a rapidez exigida a nível central na implementação da própria mudança.

2.1. As escolas como sistemas micropolíticos

“A escola representa um universo de vários textos e discursos, de distinta proveniência, marcados por relações de poder, por códigos e regras de produção e de recepção também potencialmente distintos.” (LIMA, 2006, p. 54).

Cada escola constitui-se como um sistema único, que desenvolve no seu interior mecanismos específicos de recepção e resolução dos problemas e entende de forma diferente os processos de mudança. O modo como os actores se organizam entre si, num determinado estabelecimento escolar, e a forma como reagem a situações problemáticas e como enfrentam as contrariedades decorrentes de um qualquer processo de mudança é

próprio dessa conjuntura em particular e não é comparável ou aplicável a outros estabelecimentos similares. Com efeito, o que para umas escolas é um problema de difícil resolução, para outras é um contratempo perfeitamente solucionável, dependendo muito do tipo de cultura organizacional vigente no estabelecimento, ou seja, do tipo de cultura que é praticada pela liderança e que é transmitida a todos os que integram de novo a organização.

“Mesmo que seja apenas um meio, uma organização é um meio complexo, um meio humano e múltiplo que não funciona como uma máquina, pois as “peças” são seres humanos, que têm a sua própria estratégia, o seu próprio sistema de valor. Nenhum dirigente pode mobilizar duradouramente uma organização sem investir na criação e na actualização de uma cultura comum, ou seja, num conjunto de representações e de valores que permitam comunicar e cooperar entre níveis hierárquicos, entre departamentos ou entre colegas que trabalham na mesma unidade.” (THURLER e PERRENOUD, 1994, p. 148).

Na verdade, a escola enquanto organização é composta por uma multiplicidade de sectores e actores, que cooperam entre si com objectivos profissionais, todos concorrendo para a concretização da missão da escola. No entanto, no interior da escola, os vários elementos que integram esses sectores assumem interesses particulares e diversificados, juntando-se frequentemente em grupos, que originam níveis de influência diferentes no seio da organização e travam lutas de poder entre si, com a intenção de atingirem os objectivos que consideram prioritários.

Efectivamente, cada indivíduo anseia por concretizar os seus interesses no seio da organização e tal como afirma AFONSO (1994, p. 37), citando MORGAN, o conceito dos interesses significa *“um complexo conjunto de predisposições abrangendo as metas, os valores, os desejos, as expectativas e outras orientações e inclinações que conduzem uma pessoa a agir num sentido em vez de em outro.”* Ou seja, as motivações que orientam e movem os indivíduos no sentido de cumprirem as suas metas são diferentes, pelo que, para as atingirem, os actores fazem uso não apenas dos direitos inerentes à posição que ocupam na organização, mas também da liberdade que deriva da sua individualidade, adquirindo, deste modo, uma autonomia que extravasa aquela que os normativos legais estipulam. *“Existe sempre uma dimensão do comportamento dos*

indivíduos que não é possível prever e que influencia de forma relevante o funcionamento da organização.” (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 18)

A escola é, assim, entendida como um sistema organizacional, que subsiste graças à acção resultante de uma pluralidade de actores, que determinam com alguma liberdade a sua acção organizacional. A este propósito Philippe Bernoux refere: *“Si on veut analyser les établissements comme des lieux de changement, ce qu’ils sont en partie, il est intéressant de regarder que, dans ces établissements, les acteurs ont une réelle autonomie, contrairement à ce qu’ils disent tous.”* (in JUMENTIER, 1999, p. 157). Em cada estabelecimento de ensino, os diversos elementos reivindicam sistematicamente mais autonomia, que na realidade já detêm, mesmo que informalmente, porque consideram que estão limitados na execução dos objectivos organizacionais.

Por isso, no interior da organização é comum os diferentes grupos profissionais se subdividirem em vários pequenos grupos, que tentam impor as suas ideias aos restantes, quer sejam da sua área profissional, quer sejam de outras, criando-se amiudadamente redes informais de poderes paralelos; *“os indivíduos na organização desenvolvem grupos de natureza informal, que possuem canais de comunicação, de tomada de decisão e de autoridade que não são oficiais.”* (CHAMBEL e CURRAL, 2008, p. 18) Estas micropolíticas traduzem as relações de poder que os indivíduos incrementam no interior da organização escolar, com a firme intenção de atingirem os seus objectivos. De acordo com SARMENTO (2000, p. 130), a partir de Hughes,

“A ordem escolar na perspectiva micropolítica é (...) interpretada como sendo sempre precária, decorrente de relações assimétricas de poder e assente em diferenças e desigualdades no acesso às fontes e bases de poder. (...) Palavras como poder, conflito, aliança e negociação assumem o estatuto de palavras-chave na perspectiva micropolítica.”

Nesta perspectiva, o líder assume um papel preponderante, porque dele depende a análise do contexto situacional e a implementação de medidas, que conduzam os seus subordinados a cumprir o que está estipulado, ao mesmo tempo que incentiva a sua participação na organização. O reconhecimento por parte dos diferentes actores de uma escola da debilidade do sistema de liderança favorece grandemente a emergência de

tensões, conflitos e “guerras” no interior da organização, que visam a legitimação de grupos e a definição de prioridades, que tendem a afastar-se da noção de escola como um todo coeso.

Com efeito, na organização escolar, os indivíduos procuram exercer a sua influência, de modo a serem reconhecidos e a demarcarem a sua posição na organização, sabendo de antemão que isso não lhe trará quaisquer recompensas materiais.

“A consideração das escolas como arenas políticas culturais parece particularmente pertinente por duas ordens de razão. Primeira, porque as escolas são, por definição, organizações culturais, isto é destinadas a transmitir cultura(s). Segunda, porque as escolas são locais onde os interesses, em torno dos quais muitas das micropolíticas são geradas, não têm expressão material mas simbólica. As políticas de escola não fazem com que os indivíduos ou grupos possam obter ou perder vantagens materiais, mas sim vantagens de influência, status, poder e prestígio.” (SARMENTO, 2000, p. 132-133).

As escolas transformam-se em verdadeiras arenas políticas, como refere SARMENTO (2000), onde os actores disputam interesses e influências, que são fortemente condicionados pelas políticas externas, sobretudo as definidas a um nível superior. O modo como os actores de cada estabelecimento de ensino interpretam e reagem (a)os factores externos e a forma como se articulam com o exterior determinam frequentemente o nível de micropolíticas internas.

Em cada organização escolar, como já foi referido anteriormente, o director ou o presidente desempenha um papel fulcral, na medida em que a sua liderança determina a linha orientadora da organização. O seu estilo de liderança e o conhecimento efectivo que detém do que se passa com os elementos que trabalham na sua dependência definem o seu modo de acção e os resultados colectivos da organização, influenciando igualmente o modo de agir dos seus colaboradores.

“L’entreprise, et son organisation, du fait même qu’elle est un système social, impose sa logique à ses membres. Elle influence les rapports qu’ils ont entre eux, leurs décisions, leurs actions, leurs comportements.” (MALICET, 1997, p. 32).

Efectivamente, o líder tem de saber explorar as dinâmicas que resultam da interacção dos diferentes elementos, numa perspectiva de benefício para a própria organização. O

facto de os actores se envolverem em jogos de influência e de poder, procurando, por vezes, confrontar as directrizes propostas pela gestão interna e ou externa, pode significar também que não são indiferentes aos objectivos da organização, e nesse caso o líder deve rentabilizar essas micropolíticas a favor da escola. A este propósito, referindo-se aos estudos de Burns, Natércio Afonso escreve que na sua abordagem este autor *“realçou que a vida organizacional é constituída tanto pelo consenso como pela divergência.”* (AFONSO, 1994, p. 60) e que a existência de grupos no interior da organização pode constituir um factor positivo: *“O conflito político provocado por estes grupos foi concebido como uma fonte de desenvolvimento organizacional, e não uma disfunção”* (AFONSO, 1994, p. 60).

A propósito das abordagens sobre a escola como um sistema político, em AFONSO (1994) encontramos algumas das perspectivas políticas da vida organizacional, nomeadamente acerca do entendimento do que são as micropolíticas no interior das organizações, verificando-se que *“Dentro do campo da organização e administração educacional, as abordagens políticas têm sido dominadas pela aplicação do modelo dos sistemas de Easton”* (AFONSO, 1994, p. 62), isto é, *“cada escola pode ser conceptualizada como um sistema político dentro do contexto de um amplo ambiente, incluindo o sistema educacional como um subsistema importante.”* (AFONSO, 1994, p. 66).

Numa escola, os diversos actores exercem influência sobre o conselho executivo, que representa a autoridade política, procurando satisfazer as suas prioridades e os seus objectivos, verificando-se que: *“Este processo de ganhar e de exercer influência é reforçado por si mesmo, o que significa que os poderosos ganham cada vez mais poder enquanto os pouco poderosos ficam cada vez com menos poder.”* (AFONSO, 1994, p. 67). Dito de outra forma, *“A influência de cada clientela depende da sua fatia de recursos políticos, das capacidades ou da eficiência na utilização desses recursos, e da utilização eficaz no processo político.”* (AFONSO, 1994, p. 67).

2.2. A questão da participação

A importância da participação na vida das organizações, incluindo a organização escolar, é um tema que vem sendo proposto e estudado por diversos autores desde o princípio do século passado. Em Portugal concretamente, a participação dos cidadãos na

vida das organizações escolares ganhou efectividade com a instalação do Estado de Direito Democrático.

“A participação, quer enquanto ideologia subjacente ao processo de construção da democratização da organização escolar e da sociedade quer enquanto ideologia estratégica de consolidação da autonomia da escola face ao chamado “poder central”, é um tema recorrente e implícito no processo de desenvolvimento da administração pública, da administração da educação e da sociedade portuguesa em geral, decorrente da instituição da “Revolução de Abril” de 1974.” (FERREIRA, 2006, p. 61).

Numa sociedade democrática, a liberdade é um direito que assiste a todos os cidadãos, pelo que a participação dos actores na organização escolar é encarada como um processo natural, que ajuda a desenvolver a democracia e a autonomia no interior da escola. Nesta medida, a organização deve promover o envolvimento dos actores no cumprimento da missão da escola, fazendo apelo à sua co-responsabilização em todos os actos que dizem respeito ao funcionamento da organização. É por isso fundamental que os diversos elementos se sintam parte integrante e importante do sistema organizacional em que estão inseridos, isto é, que se considerem parceiros na construção de um objectivo comum.

“Segundo o novo paradigma da mudança, o sistema convida os atores a discutir, comentar e negociar os principais eixos de uma reforma, a fazer explorações coletivamente (...)” (THURLER, 2001, p. 198).

Cabe, evidentemente, ao líder da organização criar mecanismos e estratégias que conduzam à implementação de uma cultura de participação, alicerçada no debate de ideias que fomentem o diálogo e a cooperação entre os membros da organização. Para isso, é necessário que a organização incuta nos diferentes actores o espírito de colaboração, para que os mesmos percebam que a sua participação, quando pertinente, é valorizada, independentemente da posição que ocupam ou das tarefas que desempenham: *“a participação proporcionaria uma valorização do auto-conceito de cidadania ao mesmo tempo que promoveria uma psicoterapia social”*, afirma (FERREIRA, 2006, p. 68), baseando-se em Baptista Machado.

A desmistificação da importância da participação associada à estrutura hierárquica é um aspecto que as lideranças devem ter em conta, porquanto a demarcação da condição de

subalterno rotula e limita o indivíduo dentro da organização. O indivíduo tem de sentir que a sua participação presta um contributo à construção da democracia: *“A participação apresenta-se, segundo Baptista Machado, como condição para a consolidação da democracia, para a defesa e salvaguarda dos direitos dos cidadãos, e para o controle dos abusos da Administração”* (FERREIRA, 2006, p. 68).

Por outro lado, e de acordo com as teorias do movimento das relações humanas, sabe-se que os indivíduos num contexto organizacional procuram mais do que a satisfação material e que o seu rendimento, em termos de produção, é superior quando se sentem emocionalmente compensados, pelo que a questão da participação nunca é de descurar. O líder, enquanto responsável máximo pela organização, zelarà para que essa participação seja organizada e controlada, dando-lhe sentido e adequando-a aos objectivos da organização.

O sucesso de uma organização escolar, assim como a promoção de uma cultura de participação dependem grandemente da acção do seu líder. Assim, quando o seu projecto de liderança coloca o enfoque nas relações entre as pessoas que compõem a organização e o líder desenvolve uma empatia com aqueles que lidera, o processo de comunicação dentro da organização torna-se mais fluido, com pouca margem para deturpações, e o líder consegue cooptar os seus colaboradores mais facilmente.

Contudo, a questão da participação na organização reveste-se de uma grande abrangência e não basta dizer que existe ou que se pratica; como qualquer acto que decorre do exercício da democracia, ela exige responsabilidades a quem participa e exige avaliação e controlo da execução a quem a promove. Desta forma, cabe mais uma vez ao líder responsabilizar todos os actores e avaliar e controlar a sua actuação, no sentido de perceber se todos estão a trabalhar para o objectivo comum, que é o progresso e sucesso da organização escolar; *“O desenvolvimento organizacional põe a tónica sobre a implementação de uma verdadeira cultura de colaboração entre os diversos actores”* (THURLER e PERRENOUD, 1994, p. 64).

A escola vive em estreita relação com a comunidade onde se insere, pelo que não pode desprezar os contributos que poderão advir da participação externa. Cada vez mais se apela ao envolvimento da escola com o meio local e vice-versa, pois a escola é um tipo específico de organização que não pode ser e não pode estar indiferente ao meio que a

rodeia. *“A instituição escolar confronta-se com várias crises, face à diversidade de públicos, de pedidos sociais e de expectativas que exigem que se questionem modos de organização, práticas e linguagens institucionais.”* (THURLER e PERRENOUD, 1994, p.7).” O estabelecimento de parcerias com entidades e pessoas externas à escola, uma prática cada mais vez corrente, resultante sobretudo das novas realidades educativas, traz para o contexto organizacional das escolas novas formas de participação, que devem ser equacionadas à luz do seu Projecto Educativo.

2.3. A gestão participativa

Nas escolas, à semelhança de outro tipo de organizações, o conceito de “gestão participativa” que, no essencial, *“corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão”* (BARROSO, 1995b, p. 15) foi substituindo anteriores formas de gestão, sobretudo a partir da Revolução de Abril de 1974.

“Após décadas de um regime autoritário, a ideia de uma forte democracia participativa foi largamente aceite como um princípio orientador chave na vida política da nação. Consequentemente, o princípio de uma estrutura participativa no sistema de administração escolar foi reconhecido na Constituição” (AFONSO, 1994, p. 39).

Efectivamente, só se tornou possível pensar numa estrutura participativa na gestão e administração das escolas, a partir do momento em que esse princípio foi consagrado na legislação. No entender de BARROSO (1995b), a gestão participativa deve promover o envolvimento dos actores num âmbito mais vasto dentro da organização, nomeadamente ao nível da definição de metas e objectivos, da resolução de problemas, da tomada de decisão, do acesso à informação e do controlo da execução.

A participação dos actores em todo o processo de construção e concretização dos objectivos da organização é crucial para o seu crescimento, na medida em que se revela *“uma das estratégias de realização da democracia política, social e organizacional.”* (FERREIRA, 2006, p. 50).

Segundo BARROSO (1995b), em Portugal, sobretudo nos últimos trinta anos, muitas e diversas têm sido as medidas e as propostas de implementação de políticas de gestão participativa nas organizações educativas, que têm favorecido, alternadamente, a

participação de diferentes elementos da comunidade escolar. Contudo, verifica-se que essa tendência normativa para beneficiar a participação dos diferentes intervenientes da comunidade escolar nunca valoriza a intervenção do pessoal não docente, distribuindo a importância da dita “participação na gestão” entre os professores e os pais e outros elementos da comunidade. No entanto, *“É importante que os diversos atores dentro do estabelecimento escolar tenham a oportunidade de medir as vantagens e as apostas de um compromisso colectivo no controle dos problemas ligados à sua profissão”* (THURLER, 2001, p. 56).

O conceito de “gestão participativa” nasce do movimento das relações humanas e a sua aplicação começa a ser visível em algumas empresas na Europa, nos finais da década de 60. De acordo com os princípios defendidos por aquele movimento, a valorização do lado afectivo dos indivíduos é determinante para perceber os seus comportamentos nas organizações. Este reconhecimento da importância dos sentimentos dos diversos actores organizacionais, aliado a um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão da organização contribuem em muito para o sucesso da mesma.

“A democracia participativa e a participação de todos os implicados no processo educativo e na administração deste, e, bem assim, na da escola, é vista como estratégia de construção do desenvolvimento e autonomia pessoal e ainda da cidadania, mas também de preparação e construção da própria democratização da sociedade.” (FERREIRA, 2006, p. 52).

Embora tenhamos localizado temporalmente a introdução desta nova forma de gestão há pouco mais de três décadas, *“ao longo destes últimos 70 anos a participação dos trabalhadores na gestão foi sendo sucessivamente reivindicada”* (BARROSO, 1995b, p. 18), acabando por se tornar progressivamente aceite no meio organizacional a necessidade da sua implementação. Esta adopção da prática da gestão participativa generalizou-se às escolas, sobretudo a partir do momento em que foram conhecidos estudos que comprovavam a melhoria dos resultados dos alunos em escolas onde a gestão apelava à participação efectiva de todos os intervenientes.

A experiência mostra, de fato, que a orientação para uma gestão mais participativa acompanha uma maior aceitação da diversidade, além de, também, uma nova cultura

da avaliação, uma clarificação das regras de jogo em termos de dívida e de responsabilidade de uns e de outros.” (THURLER, 2001, p. 197)

Na perspectiva de BARROSO (1995b), no caso concreto das escolas, onde a gestão é feita por professores, a questão da gestão participativa trá-los para primeiro plano. São eles, efectivamente, que têm a seu cargo a gestão das escolas, desde logo pela sua mão-de-obra especializada, mas também pela sua apetência e capacidade para desenvolverem e envolverem os outros actores no processo de gestão. Já o mesmo não se passa com os trabalhadores não docentes, cuja participação ao nível da gestão se concretiza de uma forma muito residual, em parte atribuída à sua falta de formação especializada e às lacunas ao nível das qualificações, sendo, todavia, necessário adequar e valorizar as formas de participação possíveis.

No que diz respeito aos restantes elementos contemplados no processo de gestão participativa nas escolas, há a considerar os alunos, os pais e os representantes da autarquia e da comunidade local.

Uma gestão participativa deve promover uma cultura de participação, entendendo-se por isso “ *o reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas.*” (BARROSO, 1995b, p.29). Ou seja, quando a organização opta por desenvolver uma cultura de participação, “*A participação é “um modo de vida” que permite resolver favoravelmente a tensão sempre existente entre o individual e o colectivo, a pessoa e o grupo, na organização.*” (BARROSO, 1995b, p. 31).

O desenvolvimento de uma cultura de reforço mútuo no interior da organização escolar, cujo princípio chave é a participação, tem como principal objectivo harmonizar os direitos, os deveres e as responsabilidades de todos os que intervêm na escola, de forma directa ou indirecta, no sentido de mais facilmente sanar os problemas. Contudo, a aceitação da gestão participativa implica também a interiorização de um processo de mudança, que passa por uma alteração ao nível dos processos de tomada de decisão e ao nível das relações de poder, desencadeando uma negociação permanente entre os actores da organização.

“Não basta mudar as estruturas, dar mais poderes aos estabelecimentos escolares, fornecer-lhes recursos orçamentais próprios e esperar confiantemente que os actores

“aprendam” o bom uso dessa liberdade, as artes e os modelos conceptuais necessários. É preciso um mínimo de preparação para que esse funcionamento se possa instaurar, é preciso saber como escolher e formar os quadros para uma gestão mais descentralizada e participativa.” (THURLER e PERRENOUD, 1994, pp. 56-57).

Na implementação de uma gestão participativa, e de uma subsequente cultura de participação, o papel principal cabe ao líder da organização, que tem de saber cooptar os seus colaboradores, respigando na organização os seus saberes e as suas soluções. *“Um líder é, especialmente, aquele que diz quando é bom mudar e quando é preferível manter as coisas no estado em que se encontram.”* (THURLER, 2001, p. 142). Com efeito, a liderança é o âmago de todo este processo, na medida em que é necessário desenvolver um trabalho que prove aos diferentes membros da organização as vantagens deste tipo de gestão, provocando neles a vontade de participar. O líder não pode impor, mas também não pode ficar à espera que as coisas aconteçam por si só, tendo para isso de criar as condições para que este processo de mudança e de inovação ao nível da participação possa florescer:

“Quando o objectivo visa a assegurar a evolução da totalidade dos atores, torna-se urgente romper com a ideia de que alguns sabem e outros não; que alguns, devido ao seu estatuto, estão habilitados a pensar ao passo que outros, ocupando posições subalternas, não têm competência para fazer uma análise corrente da situação nem para assumir responsabilidades.” (THURLER, 2001, pp. 145-146).

A introdução da cultura de participação nas escolas serve também para combater um certo individualismo, que se verifica na prática quotidiana dos vários grupos profissionais que a integram. Na verdade, a implementação de modalidades de gestão participativa “exige” aos actores internos uma cooperação profissional, que os conduz a um trabalho colectivo mais alargado;

“É certo que toda cooperação profissional durável fundamenta-se em um certo número de atitudes que devem ter sido construídas a montante: um certo hábito de ajuda e do apoio mútuo; um capital de confiança e de franqueza mútuas; a participação de cada um nas decisões coletivas; um clima amoroso, humor, camaradagem e o hábito de expressar seu reconhecimento.” (THURLER, 2001, p. 75).

Por outro lado, quando os actores se sentem ligados afectivamente à organização, uma cultura de participação ajuda a estimular essa ligação. Em FULLAN (2003), registamos a ênfase que é dada às relações entre as pessoas dentro das organizações, enfatizando também um novo estilo de liderança que *“se centra nas pessoas e nas relações como algo essencial para obter resultados sustentados”* e o autor cita LEWIN e REGINE, afirmando que:

“Na verdade, a maioria das pessoas quer fazer parte da sua organização; quer saber qual o objectivo da organização; quer fazer a diferença. Quando a alma de cada indivíduo está ligada à organização, as pessoas ficam ligadas a algo mais profundo – o desejo de contribuir para um objectivo mais amplo, sentir que fazem parte de um conjunto maior, uma espécie de teia de ligação” (FULLAN, 2003, p. 58).

Todavia, não há uma receita para aplicar a gestão participativa nas organizações, assim como não se pode impor uma cultura de participação; tudo depende do modo como os seus membros interiorizam o processo e o põem em prática. Muito embora os normativos legais advoguem cada vez mais a participação dos actores no âmbito da construção da autonomia das escolas, cada escola desenvolve internamente a adaptação que considera possível e necessária, canalizando a participação dos vários actores no sentido de criar comportamentos organizacionais que promovam a participação na gestão. O pessoal não docente participa de um modo formal no Conselho Pedagógico e na Assembleia de Escola/Conselho Geral, mas o seu envolvimento nas questões da gestão pode ser mais efectivo, se a própria gestão promover essa possibilidade.

3. Funções e competências do pessoal administrativo

O pessoal não docente, e o pessoal administrativo em particular, são um componente básico da organização escolar, que surgem aos olhos dos cidadãos comuns como elementos indissociáveis da estrutura escolar mais primária.

O papel destes actores na escola enquadra-se num nível de trabalho de apoio e está definido nos normativos legais, que discriminam formalmente as suas funções e competências; ressalve-se, contudo, que apesar da abrangência da legislação, esta não consegue regulamentar todas as dimensões do desempenho e da participação do pessoal administrativo na organização, nomeadamente ao nível do estabelecimento de relações

interpessoais e do desenvolvimento de micropolíticas, como já tivemos oportunidade de observar noutros pontos deste capítulo.

Ao integrarem uma estrutura organizacional complexa que vive em constante mutação, como é o caso da escola, os administrativos desenvolvem um trabalho de grande responsabilidade, na retaguarda do processo de ensino – aprendizagem, assegurando o funcionamento burocrático-administrativo da organização escolar. Efectivamente, os recursos humanos de uma escola não se esgotam nos elementos directamente envolvidos no processo educativo, havendo a necessidade de outro tipo específico de mão – de – obra humana, como é o caso do pessoal administrativo, que assegure a vertente organizacional dos estabelecimentos escolares.

No entanto, pela análise da legislação constata-se um paradoxo: a lei estabelece carreiras para o pessoal não docente administrativo, elencando os respectivos conteúdos funcionais e competências, define os direitos e os deveres inerentes a este grupo profissional, mas não exige nenhum tipo específico de qualificação ou formação para se aceder a essas mesmas carreiras. Na verdade, verifica-se que a legislação no sistema de ensino português nunca contemplou essa preocupação com os níveis de qualificação do pessoal não docente que integra as escolas; com efeito, a não observação da exigência ao nível da qualificação escolar e da formação profissional adultera, à partida, o cumprimento de um dos objectivos principais da própria legislação, que refere o papel destes profissionais na contribuição para a melhoria da qualidade do funcionamento das organizações escolares e também do ensino, de um modo geral.

O Decreto-Lei nº 184/2004, de 29 de Julho, é o normativo mais recente que estabelece *“o estatuto específico do pessoal técnico-profissional, administrativo e de apoio educativo dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, designado por pessoal não docente”*. O mesmo diploma, no seu artigo 2º, ponto 1, refere que *“O pessoal não docente integra o conjunto de funcionários e agentes que, no âmbito das respectivas funções, contribuem para apoiar a organização e a gestão, bem como a actividade socioeducativa das escolas, incluindo os serviços especializados de apoio socioeducativo.”*

Assim, incluímos o grupo do pessoal administrativo nos funcionários que desenvolvem um trabalho na área do apoio à organização e à gestão e que, na dependência directa do conselho executivo, desempenham

“funções de natureza executiva, enquadradas com instruções gerais e procedimentos bem definidos, com certo grau de complexidade, relativas a uma ou mais áreas de actividade administrativa, designadamente gestão de alunos, pessoal, orçamento, contabilidade, património, aprovisionamento, secretaria, arquivo e expediente.”
(Decreto-Lei nº 184/2004, de 29 de Julho).

Na tentativa de estabelecer um paralelismo com o que se passa em outros países da Europa, procurámos informação sobre as funções do pessoal não docente ou *non teaching staff* em países como a França, a Espanha, a Alemanha, a Islândia e o Reino Unido. Independentemente da especificidade de cada país, constatámos desde logo que o conceito de pessoal não docente, que está agregado às escolas, é entendido de forma diferente, quer pelas funções que desempenha, quer pelos requisitos exigidos para a sua contratação, quer ainda pela variedade de profissionais que desempenham essas tarefas, seja no âmbito da vigilância, da administração, da saúde ou do apoio pedagógico.

No caso da Islândia, este pessoal apresenta uma qualificação de nível superior, à semelhança da dos professores; são profissionais que desenvolvem um trabalho com os alunos, ao nível da psicologia, da pedagogia, do ensino especial, das bibliotecas, do ensino individualizado, da terapia da fala, entre outros; incluem-se também neste grupo os médicos e os enfermeiros. As suas funções situam-se em duas vertentes: ao nível do apoio e do aconselhamento ao director da escola e ao professor na organização do seu trabalho e ao nível da ajuda na resolução de assuntos pessoais dos alunos e na orientação vocacional dos mesmos. Têm o estatuto de empregados públicos.

A Espanha inclui no pessoal não docente uma panóplia de profissionais, abrangendo, entre outros, o pessoal das bibliotecas, os técnicos de informática, os enfermeiros, os terapeutas, os supervisores, os licenciados em áreas diversas e os voluntários. Neste grupo integra-se também o *site staff*, que abarca os indivíduos que desempenham funções de limpeza, de *catering*, de segurança, de jardinagem e outras de natureza similar. Exercem funções numa base contratual e podem estar agregados a corpos diferentes do serviço social, dependendo das qualificações requeridas.

Na Alemanha, confere-se grande importância à profissionalização e à qualificação dos indivíduos que desempenham as tarefas do pessoal de apoio nas escolas; são, frequentemente, pessoas licenciadas, jovens graduados ou trabalhadores comunitários. Neste grupo de pessoas, um número diminuto dedica-se às tarefas de auxiliar e vigilante e os restantes desenvolvem actividades na área de apoio aos alunos, seja na dinamização de actividades complementares ou de lazer, e no apoio aos professores, sobretudo em aulas práticas. Incluem-se também os profissionais da saúde, como os enfermeiros e os terapeutas.

O Reino Unido contempla mais pessoal de apoio nas escolas, sobretudo no auxílio aos professores e às actividades lectivas, mas também nos laboratórios, nos refeitórios e nas bibliotecas. Nalguns casos, são exigidas qualificações especiais, o que indicia uma especialização da profissão.

No que diz respeito à França, constata-se a exigência de uma especialização por parte do pessoal auxiliar, sobretudo ao nível das suas capacidades nos campos científico e profissional, porquanto podem trabalhar com os alunos, sobretudo na orientação do estudo e no desenvolvimento de actividades práticas. Regista-se ainda um outro tipo de pessoal auxiliar, que tem um vínculo temporário e que são geralmente recrutados entre ex-alunos maiores de 28 anos e reformados menores de 65.

Estes dados que recolhemos em www.eurydice.org são reveladores da importância que os países em análise conferem ao *non teaching staff*, tendo em conta, sobretudo, a especialização requerida e a natureza do trabalho que desenvolvem nas escolas, muito mais próximo da vertente pedagógica e da saúde, do que propriamente das vertentes vigilância ou administrativa.

3.1. Enquadramento legal e problemas decorrentes da evolução recente

A partir de 1974, o enquadramento legal que rege a orgânica das escolas alterou-se substancialmente, principalmente pela introdução de princípios democráticos ao nível da participação e da gestão dos estabelecimentos de ensino, incluindo-se pela primeira vez o pessoal não docente no grupo dos actores que decidem sobre o futuro da organização escolar. Com efeito, a implementação da democracia na sociedade portuguesa concebeu novas formas de governação, que trouxeram aos cidadãos a possibilidade de participar nos processos de construção da organização. E desta forma,

estes profissionais adquiriram o seu direito de participação nos órgãos de administração e gestão das escolas, quer ao nível da constituição dos mesmos, quer ao nível da representação.

A escola foi espelhando as transformações sociais, foi sendo palco de mudanças turbulentas no campo educativo e foi assistindo de perto à massificação do ensino e ao consequente aumento da população escolar. Naturalmente, nestes últimos trinta anos, também se foram verificando algumas mudanças legislativas no que toca ao pessoal não docente, em geral, e ao administrativo em particular, com o reconhecimento da necessidade da formação profissional dos recursos humanos, com a reformulação de funções e competências e com a criação de novas carreiras e a extinção de outras. Actualmente, o Decreto-Lei nº 184/2004, de 29 de Julho, é o normativo que rege este ramo da função pública e nele se determinam as carreiras, as competências e os conteúdos funcionais do pessoal não docente nas escolas.

Todavia, este pessoal tem sido afectado por outras mudanças, quer legislativas, quer resultantes da própria democratização da sociedade, que acabaram por influenciar o seu trabalho e as relações laborais. Destacamos, concretamente, a junção das escolas em agrupamentos, numa primeira fase verticais e horizontais, e numa segunda fase, exclusivamente verticais. Neste novo enquadramento legal, o papel destes funcionários assumiu novos contornos e a tradicional divisão de trabalho tornou-se praticamente insustentável, uma vez que o universo dos actores dependentes dos serviços administrativos aumentou significativamente, em duas ou três vezes. Também a diversificação de níveis de ensino, que passaram a estar congregados num único sector administrativo, obrigou os funcionários a actualizar os seus conhecimentos e a adquirirem outros. Esta realidade, aliada à modernização das formas de atendimento na administração pública conduziram à necessidade de reformular a organização destes serviços, fomentando, nomeadamente, a implementação da gestão de processos e o sistema de atendimento personalizado.

Para além disso, as reformas educativas que se sucederam nos últimos anos, a introdução da informatização dos serviços, o recurso à utilização das novas tecnologias como meio privilegiado de comunicação com os organismos centrais e o aparecimento de novas realidades sociais nas escolas, decorrente, sobretudo, do crescente número de

alunos estrangeiros, são outros problemas que se apresentam como constrangimentos à eficácia do trabalho administrativo na Escola.

Por outro lado, verifica-se que a modernização administrativa decretada é muito rápida e não tem em conta o tipo de recursos humanos a que se destina, ou seja, não tem em conta a baixa qualificação escolar de grande parte dos funcionários, a falta de formação profissional e a idade, nalguns casos. Actualmente, a legislação prevê a contratação de novo pessoal por parte da direcção da escola, o que constitui uma possibilidade de recrutar funcionários mais novos em idade e com outro tipo de habilitações literárias, resultado de uma clivagem social e cultural, que se adaptam e que gerem com mais facilidade e flexibilidade as novas exigências do trabalho administrativo.

O enquadramento legal previsto para as organizações escolares no âmbito da gestão dos recursos humanos não docentes e a evolução de que tem sido alvo nos últimos anos, sobretudo com a criação de novos cenários, que prevêem o caso da mobilidade interna, dos quadros supranumerários e da possibilidade de integração nos quadros das autarquias, geram frequentemente nas escolas problemas de natureza organizacional, com implicações ao nível do funcionamento dos serviços e da gestão do pessoal.

Todas estas condicionantes exigem das escolas a adopção de políticas de gestão diferentes, que desenvolvam nos seus membros a capacidade de identificação com a missão da organização e fomentem nos funcionários o desejo de projectar todo o seu empenho na estrutura a que pertencem. Consideramos, por isso, que a liderança da escola e a forma como ela se apropria das directrizes emanadas da Tutela condicionam a implementação das mudanças na organização escolar, podendo constituir-se como um elemento catalisador, se essa mesma liderança souber criar condições para que os seus elementos se inteirem e se apropriem das mudanças propostas.

Capítulo II

Opções e Procedimentos Metodológicos

Opções metodológicas

Segundo BELL (2004, p. 95) *“Nenhuma abordagem depende unicamente de um método, da mesma forma que não exclui determinado método (...)”* e neste trabalho de projecto que nos propusemos desenvolver, a nossa abordagem situa-se maioritariamente na linha da investigação-acção, que segundo COHEN e MANION, citado por BELL (2004, pp. 20-21), é

“um procedimento essencialmente in loco, com vista a lidar com um problema concreto localizado numa situação imediata. Isto significa que o processo é constantemente controlado passo a passo (isto é, numa situação ideal), durante períodos variáveis, através de diversos mecanismos (questionários, diários, entrevistas e estudos de caso, por exemplo) de modo que os resultados subsequentes possam ser traduzidos em modificações, ajustamentos, mudanças de direcção, redefinições, de acordo com as necessidades, de modo a trazer vantagens duradouras ao próprio processo em curso.”

Este nosso trabalho pretende, ainda que de uma forma singela, investigar e analisar uma situação concreta com o objectivo de intervir e, nessa medida, servimo-nos de uma parte dos pressupostos da metodologia da investigação-acção. Na verdade, tendo em conta que se trata de um projecto de intervenção que envolve os intervenientes, utilizámos algumas das abordagens da investigação-acção. Embora não tenhamos sido totalmente fiéis a esta opção metodológica, identificamo-nos com as afirmações de AFONSO (2005, p. 75) que refere que *“os objetivos dos estudos de investigação-acção centram-se, habitualmente, na melhoria da eficácia do grupo ou da organização (produto/serviço), ou na melhoria do clima organizacional (colegialidade, envolvimento ...)”*, porque essa é uma meta que ambicionamos alcançar.

As hipóteses que levantámos à partida e sobre as quais alicerçámos toda a nossa investigação, nomeadamente quanto à fraca participação e integração do pessoal administrativo na organização escolar, careciam de uma pesquisa no terreno que pudesse comprovar a nossa tese. Para concretizar esse objectivo, utilizámos diversos métodos de recolha de dados e trabalhamos esses mesmos dados através da análise qualitativa e da análise quantitativa. Fez parte deste processo ouvir os intervenientes directos para perceber o que pensavam sobre a importância do seu papel profissional, a sua integração na organização escolar e a sua participação na função educativa.

Recolhemos também a opinião dos utilizadores dos serviços administrativos acerca do trabalho por eles prestado. A partir dos resultados da investigação, pretende-se propor soluções de melhoria com vista a uma possível alteração da situação existente.

Tratando-se de um projecto de intervenção, que pretende retratar uma escola concreta e um determinado grupo profissional, esse projecto só pode ser percebido e só faz sentido se puder ser lido no contexto específico que lhe deu origem e que o legitima, ou seja, com referências claras ao local e às pessoas. Por aí se justifica que tenhamos incluído a caracterização da Escola Secundária de Benavente no desenho metodológico e que tenhamos mantido os nomes verdadeiros das funcionárias numa parte do trabalho. Para além da particularidade da natureza do projecto, que não é “compatível” com o anonimato dos intervenientes, também o protocolo estabelecido com a escola previa a ausência de anonimato ao longo do trabalho. No entanto, nas entrevistas e nas sessões colectivas de grupos de discussão e no tratamento da informação decorrente das mesmas, decidimos substituir os nomes por letras e suprimir algumas referências proferidas pelas funcionárias administrativas, sempre que as entendemos como possível motivo de melindre ou desestabilização do clima organizacional.

Uma vez que pretendíamos investigar a questão da integração do pessoal administrativo na organização escolar, e tínhamos escolhido a Escola Secundária de Benavente como o local onde gostaríamos de desenvolver o nosso trabalho de campo, tratámos de solicitar oficialmente autorização ao órgão de gestão para podermos abordar este grupo profissional, bem como outros eventuais elementos da comunidade escolar. A Presidente do Conselho Executivo autorizou a realização do trabalho na escola neste ano lectivo – 2007/2008 – ficando essa decisão registada em acta de reunião do órgão de gestão.

Para levar a bom termo a concretização do trabalho de campo, foi necessário juntar à autorização oficial do conselho executivo da escola, a concordância e a colaboração do pessoal administrativo. Para isso, realizámos uma pequena reunião com este grupo profissional, onde apresentámos de uma forma sumária as linhas orientadoras da nossa investigação, explicámos o seu grau de participação no projecto, solicitámos a sua colaboração e propusemos uma calendarização para o trabalho a desenvolver com o grupo e com cada elemento em particular. A concordância de todas as funcionárias administrativas facilitou sobremaneira o nosso trabalho, porquanto pudemos continuar a

planificar de acordo com que tínhamos previsto, ou seja, utilizar a entrevista individual e as sessões colectivas de grupos de discussão como as técnicas para a recolha de dados no interior dos serviços.

1. Desenho metodológico

O desenho metodológico escolhido para desenvolver este projecto de investigação assenta em três fases distintas: a fase de diagnóstico, a fase de recolha e tratamento de dados e a fase de análise e discussão dos dados.

Na primeira fase, destinada ao **diagnóstico**, procurámos conhecer e perceber o nosso objecto de estudo, através da análise organizacional dos serviços administrativos; quisemos saber como funcionam, de quem dependem, como se organizam, que horários cumprem, por que legislação se regem, quais as funções legais que lhe estão atribuídas. Seguidamente, traçámos o perfil profissional das funcionárias administrativas que trabalham na secretaria desta escola, ou seja, descrevemos as funções que efectivamente desempenham, à luz daquelas que estão prescritas legalmente, para tentarmos perceber se existem ou não discrepâncias e, no caso de existirem, se têm ou não relação com quaisquer outros factores ligados ao seu desempenho. Finalmente, nesta etapa, procedemos à identificação das percepções que o pessoal administrativo tem de si mesmo e das percepções que os outros elementos da comunidade educativa têm deles, e para isso concebemos guiões de entrevistas e estruturámos sessões colectivas de grupos de discussão, para o primeiro caso, e elaborámos um questionário destinado aos utilizadores dos serviços administrativos para o segundo.

Na segunda fase, ocupámo-nos da recolha e tratamento de dados. Entrevistámos as sete funcionárias da secretaria, durante os meses de Abril e Maio de 2008, apoiados no guião previamente elaborado. Posteriormente, fizemos a transcrição das ditas entrevistas, a partir da gravação áudio, e agrupámos, em grelha, o conteúdo das entrevistas por categorias, de modo a permitir uma redacção global da análise de conteúdo. Também nos meses de Abril e Maio realizámos sessões colectivas de grupos de discussão, seguindo os princípios da técnica dos grupos *Balint*, perseguindo o objectivo de recolher dados acerca das percepções do pessoal administrativo. Redigimos um relatório por sessão, submetemos o seu conteúdo a uma leitura horizontal e finalmente procedemos à análise de conteúdo de todas as reuniões. Entre 09 de Junho e 28 de Julho de 2008,

disponibilizámos questionários aos utilizadores da secretaria da escola, com o intuito de colhermos a sua opinião acerca da qualidade dos serviços prestados por este mesmo sector. Utilizámos o programa *Excel* para trabalharmos a análise quantitativa dos dados.

A terceira e última fase, dedicada à **análise e discussão dos dados**, pretende “responder” às questões que deram origem à investigação. Assim, todos os dados recolhidos e tratados na fase anterior são analisados sob a perspectiva de questões transversais, originando um cruzamento de dados, que vão permitir tirar conclusões e propor alternativas à situação existente.

2. Caracterização do campo de estudo – Escola Secundária de Benavente

A Escola Secundária de Benavente, estabelecimento de ensino oficial, está instalada na freguesia e concelho de Benavente, faz parte da Coordenação Educativa da Lezíria do Tejo e da Direcção Regional de Lisboa e Vale do Tejo e é a única escola secundária do concelho. Prevê-se o início das obras de construção do novo edifício e de recuperação do actual dentro do ano civil de 2008.

Esta escola funciona em dois blocos distintos: num edifício antigo, outrora instalações do colégio particular N^a Sra. da Paz, e num bloco de pavilhões pré-fabricados, degradados, construídos pelo Ministério da Educação em 1986. Ambas as estruturas apresentam, neste momento, grandes fragilidades e problemas de natureza diversa, que não oferecem nenhum conforto a quem aí trabalha e estuda, que dificultam o processo de ensino-aprendizagem e impedem a actualização da prática pedagógica. A única excepção a este quadro são as aulas de Educação Física, actualmente leccionadas num Pavilhão Gimnodesportivo, construído ao abrigo de um protocolo entre o Ministério da Educação e a Câmara Municipal de Benavente, inaugurado em 2002. Como é norma neste tipo de parcerias, a escola usufrui do pavilhão todos os dias úteis das 08:30 às 18:30 e após essa hora e durante os fins-de-semana cabe à autarquia a responsabilização pelo seu uso, nomeadamente quanto à utilização que dele fazem as colectividades desportivas locais.

A escola abre às 08:00 horas e encerra às 24:00 e mantém aulas ininterruptamente no período da manhã, da tarde e da noite. No presente ano lectivo, a escola tem cerca de setenta professores, vinte e três elementos do pessoal não docente e alberga pouco mais de 500 alunos, um terço do número máximo que chegou a atingir, antes da existência

das escolas básicas de segundo e terceiro ciclo em Benavente, Samora Correia e Porto Alto. Os vinte e três elementos que constituem o pessoal não docente, respectivamente, auxiliar e administrativo, garantem todos os serviços que a escola dispõe: secretaria, portaria, PBX, bufete, vigilância, laboratórios, reprografia, apoio às salas de aula e serviço de limpeza.

Foi durante muitos anos uma escola secundária pura, que dava resposta a todos os alunos do concelho e a alguns do concelho de Salvaterra de Magos. No momento, enfrenta novas realidades, conforme se pode ler no seu Projecto Educativo para o triénio 2007/2010:

“Face às grandes mudanças operadas na política educativa nacional, a Escola Secundária de Benavente sofre, actualmente, uma profunda revolução, vendo-se obrigada a adaptar-se às novas exigências do presente, quer no que diz respeito às diferentes necessidades dos alunos, quer na gestão de recursos humanos e materiais.”

Neste âmbito, constitui novidade para todos os elementos que integram esta organização escolar a leccionação dos cursos profissionais, dos cursos de educação e formação para jovens e dos cursos de educação e formação para adultos, conhecidos como os cursos das “novas oportunidades”, que obrigaram necessariamente a uma reformulação de práticas pedagógicas e de gestão.

A Escola Secundária de Benavente dispõe ainda de um Centro de Formação – *Educatis* – que funciona em instalações camarárias, mercê de um acordo entre a direcção da escola e a autarquia, ao tempo da sua criação, por manifesta falta de instalações da escola para acolher o centro. Pela especificidade da sua localização, assumiu desde sempre a vertente de centro de recursos do município.

3. Caracterização do público-alvo: pessoal administrativo

O sector dos serviços administrativos da Escola Secundária de Benavente funciona no edifício principal deste estabelecimento de ensino. Estes serviços iniciam o seu trabalho às 09:00 e encerram às 17:30, garantindo um atendimento ao público, diurno e diário, entre as 09:30 e as 16:00 e nocturno, uma ou duas vezes por semana, entre as 19.00 e as 21:00, consoante a necessidade, cumprindo todos os funcionários sete horas diárias, à excepção de uma que faz jornada contínua. O Conselho Executivo faz uso das

flexibilidades permitidas pelo Decreto-Lei nº 259/98, de 18 de Agosto, e fixa os horários de trabalho de forma a assegurar o regular cumprimento destes serviços.

O sector é constituído exclusivamente por elementos do sexo feminino, oito no total, incluindo a chefe de serviços de administração escolar. Habitualmente fazemos referência a sete, uma vez que uma se encontra em casa por acidente em serviço há mais de um ano e não pudemos contar com a sua colaboração. A faixa etária das oito funcionárias em questão situa-se entre os trinta e nove anos e os sessenta e um; a mais nova em idade é também a mais nova em tempo de serviço - oito anos - e a única que é contratada. A mais velha em idade é a chefe, com trinta e quatro anos de serviço; na categoria de assistente de administração escolar especialista encontramos duas funcionárias, uma com cinquenta e nove anos e outra com cinquenta e um, com trinta e oito anos de serviço e trinta e três, respectivamente. As restantes quatro funcionárias, todas incluídas na categoria de assistente de administração escolar, têm entre vinte e dois e trinta e um anos de serviço e apresentam idades entre os quarenta e quatro e os cinquenta e sete anos. Quanto às habilitações literárias, cinco funcionárias têm o 3º ciclo, uma tem o 1º ano do curso complementar dos liceus, outra tem o 12º ano e duas são licenciadas – a chefe de serviços e a única contratada.

Tal como a legislação prevê, emanam do conselho executivo as linhas directivas para a orientação e distribuição do trabalho, que a chefe dos serviços de administração escolar, no âmbito das suas competências, dirige e coordena. Tal como se pode ver no organigrama abaixo apresentado, este sector do pessoal não docente obedece a um esquema de trabalho formalmente distribuído, que lhe imputa responsabilidades e cujos resultados são regulados por um controlo de desempenho, que passa por uma fixação de objectivos, uma auto-avaliação e uma avaliação pelo superior hierárquico competente.

As tabelas que a seguir se apresentam discriminam as funções efectivamente desempenhadas por cada um dos elementos anteriormente referidos:

Funcionárias	Funções desempenhadas/ atribuídas pelo Conselho Executivo
Maria Quitéria	O Conselho Executivo não dispensa a chefe de nenhuma das competências que lhe estão cometidas por lei. Para além disso, secretaria o conselho administrativo, avalia os funcionários que trabalham na sua dependência, abre e separa o correio para despacho.
Maria Angélica	Desempenha as funções de tesoureiro, incluindo do ASE, e elabora o relatório da conta de gerência. Elaborar a proposta do projecto de orçamento. Regista as transacções financeiras e operações contabilísticas. Tem a seu cargo as tarefas inerentes ao aprovisionamento. Substitui a chefe de serviços sempre que esta está ausente.
Maria Filipa	Tem à sua responsabilidade a actualização do inventário patrimonial. Faz o processamento dos vencimentos quando é necessário. Foi-lhe atribuída a verificação e impressão de toda a informação que chega via internet. É da sua responsabilidade o diário do registo de facturas e a contabilidade do ASE. Colabora na elaboração da conta de gerência. Atende ao balcão, quando necessário.
Maria Margarida	Organiza e mantém actualizados os processos dos alunos. Faz o atendimento a todos os que se dirigem ao balcão e procede ao respectivo encaminhamento da informação. Introduce todos os dados referentes aos alunos no programa informático adequado. Nos momentos finais de avaliação dá especial apoio aos directores de turma, sobretudo ao nível da utilização do programa informático alunos. É responsável pela actualização de dados no programa ENES (exames nacionais do ensino secundário) e por toda a documentação daí decorrente.
Dulce Ribeiro	A sua principal tarefa é o expediente. Organiza e mantém actualizados os registos de assiduidade do pessoal docente e não docente. Assegura a divulgação da informação, proveniente

	dos serviços administrativos, pelos diversos órgãos da escola. Trata dos processos relativos aos acidentes em serviço, procede ao envio de todos os documentos para a ADSE e prepara a documentação referente às ajudas de custo. Atende ao balcão.
Maria Isabel	Desenvolve todas as tarefas inerentes ao processamento de vencimentos. Tem a seu cargo a contabilidade, o registo da caixa, da conta-corrente e o diário de facturas. Colabora na elaboração da conta de gerência. Atende ao balcão, quando necessário.
Maria Manuela	Tem a seu cargo a organização dos processos do pessoal docente e não docente, em registo papel e em registo electrónico. Colabora no expediente. Actualiza electronicamente as candidaturas dos cursos da iniciativa novas oportunidades e organiza e mantém actualizados os processos destes alunos. Procede, por via electrónica, à requisição de horários. Faz o expediente e atende ao balcão.
Maria João	Organiza e mantém actualizados os processos dos alunos. Faz o atendimento a todos os que se dirigem ao balcão e procede ao respectivo encaminhamento da informação. Introduce todos os dados referentes aos alunos no programa informático adequado. Nos momentos finais de avaliação dá especial apoio aos directores de turma, sobretudo ao nível da utilização do programa informático alunos. É responsável pela actualização de dados no programa ENES (exames nacionais do ensino secundário) e por toda a documentação daí decorrente.

Tabela A 1: Funções desempenhadas pelas funcionárias administrativas

Na Escola Secundária de Benavente, o sector do pessoal administrativo está organizado de forma a abranger todas as áreas administrativas, recorrendo ao sistema tradicional de distribuição de serviço por áreas. Se entendermos este sector como uma micro organização dentro da organização geral que é a escola, é possível representá-la através de um organograma.

Tal como refere MINTZBERG (1995), (...) “*embora os organigramas não apresentem relações informais, representam uma imagem precisa da divisão do trabalho, mostrando num relance que posições existem na organização, como é que estas se agrupam em unidades, e como é que a autoridade formal flui entre elas*” (...)

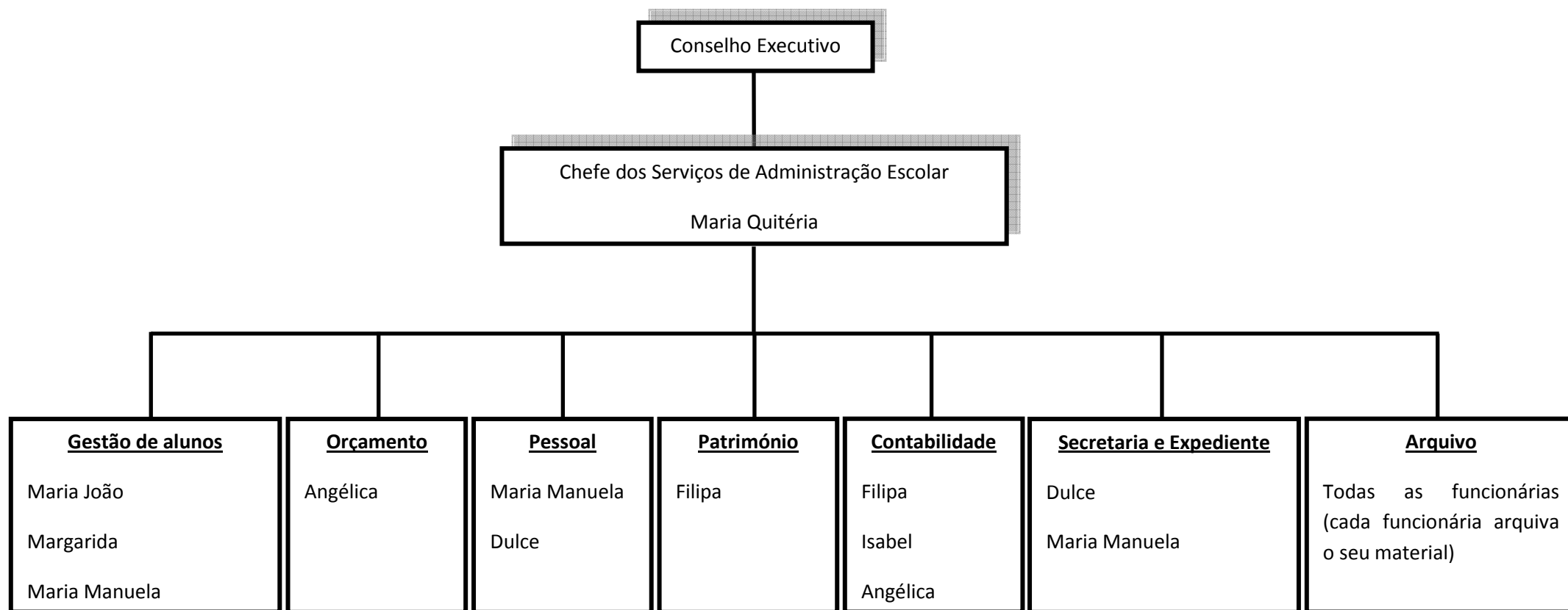


Figura 1: Organograma dos Serviços Administrativos

4. Instrumentos de recolha de dados

4.1. Pesquisa bibliográfica e documental

Toda a problemática investigada exige uma pesquisa bibliográfica vasta, nomeadamente no âmbito das teorias que sustentam o objecto de estudo e nessa medida o estabelecimento do quadro conceptual é determinante para o arranque do projecto. Logo nos demos conta que mergulháramos num mar profundo e que era preciso decidir rapidamente como chegar à tona, pois a literatura existente sobre a teoria das organizações, a mudança nas organizações, as reformas da administração escolar e a gestão e participação de todos os actores nas organizações era imensa.

Assim, definimos como primeira etapa do nosso trabalho a selecção do suporte teórico fundamental para a realização do mesmo, partindo das indicações bibliográficas que nos tinham sido fornecidas e de outras que pesquisámos e que considerámos importantes; em seguida, ocupámo-nos da triagem da legislação, que regulamenta o perfil profissional, os direitos e os deveres do pessoal não docente nas escolas, e do levantamento de documentos internos da escola, como o projecto educativo, o plano anual de actividades, o regulamento interno, e toda a informação respeitante à orgânica dos serviços, à sua hierarquização e à atribuição de tarefas por parte do órgão de gestão. Ainda nesta fase de selecção documental, foi necessário pesquisar alguma legislação no âmbito das reformas do sistema educativo, da autonomia das escolas, das políticas educativas e do sistema de avaliação da função pública. Procurámos documentarmo-nos acerca do perfil profissional dos indivíduos que estamos a investigar, com o objectivo de estabelecer um paralelismo com outros países, e verificar se existem pontos de semelhança e de diferença.

A par da literatura que sustenta teoricamente o projecto, foi necessário procurar bibliografia que nos ajudasse a desenvolver os instrumentos de recolha de dados que melhor servissem a nossa opção metodológica, ela própria objecto de leitura, e assimilar as diferentes perspectivas de um trabalho de projecto desta natureza.

4.2. Entrevista

A técnica da entrevista, pese embora o seu carácter subjectivo, permite ao entrevistador conversar com o entrevistado e procurar obter os dados de que necessita. É um processo rico, porque, como refere BELL (2004, p. 137) “*Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos (...)*”.

Com o objectivo de traçar um retrato biográfico e profissional das funcionárias administrativas, de conhecer o seu grau de integração e participação na organização escolar e de perceber a forma como vêm a escola e como pensam que a escola as vê, entrevistámos individualmente os sete elementos que trabalham nos serviços administrativos. Convém ressaltar que na fase em que decorreu a nossa investigação, uma funcionária se encontrava em casa por acidente em serviço e daí que falemos em sete e não oito, como havíamos referido inicialmente.

Procurámos respeitar as indicações dos autores no que diz respeito à preparação e condução das entrevistas. Assim, elaborámos um guião de entrevista, estruturado em cinco blocos temáticos e fizemos corresponder a cada bloco uma coluna com objectivos específicos e uma coluna com os tópicos a abordar nas questões. Na estrutura dos blocos temáticos, entendemos que o primeiro deveria contemplar a legitimação da entrevista e motivação do entrevistado, o segundo, o seu percurso profissional, o terceiro, os serviços administrativos na Escola Secundária de Benavente, o quarto, a percepção que o pessoal não docente administrativo tem de si mesmo e o quinto, a integração do sector administrativo na organização escolar (ver anexo 1).

Optámos pela entrevista do tipo semiestruturada, porque esta permite ao investigador abordar os diversos blocos temáticos previstos no guião e simultaneamente dá-lhe margem para aprofundar outros aspectos que o entrevistado queira aflorar ou mostre interesse em desenvolver. As entrevistas foram realizadas nos meses de Abril e Maio de 2008, de acordo com a disponibilidade das entrevistadas, numa sala da escola que reservámos para o efeito, para garantir a privacidade e evitar interrupções. Solicitámos autorização às entrevistadas para fazer uma gravação áudio, que foi posteriormente transcrita (ver anexos 2 a 8).

No decorrer das entrevistas, tentámos imprimir naturalidade ao processo, colocando as entrevistadas à vontade para se exprimirem e tentando igualmente que o nosso

comportamento se descolasse o mais possível do cargo ocupado na gestão da escola, de modo a que isso não se apresentasse como um constrangimento ao desenrolar do trabalho.

Após a transcrição das entrevistas, procedemos à definição de um conjunto de categorias e subcategorias, que elencámos em grelha, a saber: percurso profissional, percurso profissional/desempenho pessoal, aspectos positivos do funcionamento dos serviços, aspectos negativos do funcionamento dos serviços, sugestões para melhoria dos serviços prestados, percepção/representação da sua função, participação/integração na organização, participação/integração na organização/conhecimento do Projecto Educativo, imagem que os restantes elementos têm dos funcionários administrativos, funcionamento do corpo administrativo/modos de funcionamento, funcionamento do corpo administrativo/problemas; a estas categorias e subcategorias fizemos corresponder unidades de sentido retiradas das entrevistas, (ver ex. anexo 9), que nos permitiram efectuar a síntese comparada da análise de conteúdo (ver anexo 10).

4.3. Sessões colectivas de grupos de discussão

Com o intuito de promover um *brainstorming* no interior dos serviços administrativos, foram programadas reuniões, a que chamámos sessões colectivas de grupos de discussão, com base na técnica dos grupos *Balint*. Na verdade, a técnica dos grupos *Balint* é uma inovação que surgiu em Londres nos anos cinquenta, no seio da comunidade médica, e que deve o seu nome ao psiquiatra húngaro *Michael Balint*. A implementação desta técnica, que se caracterizava por reuniões de discussão de casos, lideradas por *Michael Balint*, surgiu da necessidade concreta de ajuda que os médicos ingleses de clínica geral sentiram, face aos diferentes problemas que lhes eram apresentados diariamente pelos doentes. O sucesso destas experiências divulgou a técnica.

Efectivamente, a aplicação desta técnica pode generalizar-se a outros campos de acção, desde que se mantenham subjacentes os seus princípios básicos, que passam pela apresentação e discussão de problemas em grupo e pela tentativa de compreendê-los e, eventualmente, resolvê-los através de propostas de solução alternativas. Imbuídos dessa convicção, tentámos transpor para o nosso trabalho este método de conhecimento e discussão de problemas, usando-o como uma técnica de recolha de dados, muito

importante para a investigação, já que todas as funcionárias podiam expor ao grupo os problemas de funcionamento que sentiam quotidianamente no sector e em conjunto discutirem propostas de solução.

As nossas sessões colectivas de grupos de discussão decorreram nos meses de Abril e Maio de 2008, com uma regularidade quinzenal, num total de quatro, com a duração máxima de uma hora. Estas sessões incluíam todo o pessoal administrativo e o investigador, que participava como mediador e tomava notas do que ouvia. A estrutura das reuniões estava definida num “guião de funcionamento”, que elaborámos previamente, e que foi dada a conhecer a todas as funcionárias administrativas na primeira sessão; ou seja, cada reunião compreendia três fases: os primeiros vinte minutos eram dedicados ao levantamento de problemas de funcionamento sentidos pelas funcionárias e à escolha de um desses problemas para analisar e discutir; os vinte minutos seguintes destinavam-se à caracterização e descrição do problema escolhido; os últimos vinte minutos eram dedicados à apresentação de propostas de solução para o problema analisado (ver anexo 11).

Posteriormente à realização de cada sessão, redigimos um relatório a partir das notas que fomos tomando e da memória do que tínhamos ouvido (ver anexos 12 a 15). Tendo como referência esses relatórios, efectuámos uma leitura horizontal das sessões com base em cinco parâmetros, que passamos a enunciar: identificação de problemas, natureza do problema, razão do problema e soluções propostas. Na posse de todos estes elementos, procedemos finalmente à síntese da análise de conteúdo das sessões colectivas de grupos de discussão (ver anexo 16).

4.4. Inquérito por questionário

Tendo em conta que o nosso projecto pretende esmiuçar as questões ligadas à participação e à integração dos diferentes actores na organização escolar, no caso concreto, os serviços administrativos, e uma vez que este sector está em contacto directo com utentes, pareceu-nos importante conhecer a opinião desses utilizadores sobre o serviço que lhes é prestado por este grupo profissional.

Para dar cumprimento a esse objectivo, elaborámos um questionário, tentando cumprir os requisitos aconselhados para este tipo de técnica de recolha de dados. O questionário que preparámos ocupa a parte da frente de uma folha, está escrito a computador e

apresenta seis grupos de questões diferentes, que incidem, respectivamente, sobre a situação do utilizador, o atendimento, a qualidade, a apreciação global, o número de vezes que o utilizador se dirigiu aos serviços e um espaço para comentários ou sugestões. À excepção do último grupo, que permite uma resposta aberta, todos os outros apenas aceitam uma resposta em quadrícula, indicando a situação do respondente, no caso do primeiro grupo, o número de vezes que se dirigiu à secretaria, no quinto grupo, ou o seu grau de satisfação face ao serviço prestado, nos segundo e terceiro grupos (ver anexo 17).

O questionário em causa apresentava um texto introdutório, que explicava o fim a que se destinava e que informava que o mesmo era anónimo e estava disponível entre 09 de Junho e 28 de Julho de 2008, no balcão da secretaria da Escola Secundária de Benavente. A nosso pedido, as funcionárias entregavam o impresso aos utilizadores, que o preenchiam voluntariamente e o depositavam depois numa caixa fechada.

Com a aplicação de um questionário aos utilizadores dos serviços administrativos, pretendeu-se recolher uma opinião externa à secretaria, nomeadamente quanto à qualidade do atendimento e quanto à qualidade da prestação de serviços em geral. Era nossa pretensão abarcar o maior número possível de utilizadores, em quantidade e em variedade, pelo que foi aplicado a professores, a alunos, a pais e encarregados de educação ou em sua substituição e a outros.

Os resultados dos oitenta e cinco questionários recolhidos foram tratados por grupo e por questão e apresentados em tabelas, traduzidos, posteriormente em gráficos em forma de queijo, com o *software* da *Microsoft Office Excel* 2007, a partir dos quais elaborámos uma estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário (ver anexo 18).

Com a ajuda dos instrumentos que acabámos de enunciar, foram recolhidos os dados, por nós considerados necessários para dar corpo à investigação, que serão apresentados no capítulo III.

Capítulo III

Apresentação dos dados

A nossa investigação debruçou-se sobre o sector dos serviços administrativos na Escola Secundária de Benavente, com o objectivo de estudar a percepção que o pessoal administrativo tem acerca de si e do seu trabalho e conhecer a percepção que os outros elementos da comunidade educativa têm do funcionamento deste sector.

Na medida em que a escola é uma organização, a cooperação profissional, a participação e a integração de todo o pessoal que nela trabalha são elementos cruciais para o seu desenvolvimento organizacional e foi com a intenção de perceber que papel desempenham estes actores nesta organização que escolhemos investigar este grupo profissional tão pouco estudado.

Com base nos instrumentos de recolha de dados identificados no capítulo anterior, desenvolvemos o nosso trabalho de campo e fizemos o levantamento dos dados que considerámos pertinentes para a investigação em causa. Assim, neste capítulo, e de uma forma transversal, procederemos à apresentação e interpretação de todos os dados recolhidos, através dos vários instrumentos e em função de três eixos de análise:

- 1) Caracterização individual e de grupo do pessoal administrativo da Escola Secundária de Benavente;
- 2) Organização do trabalho do Pessoal Administrativo;
- 3) Participação na vida escolar;

1. 1º Eixo de análise: Caracterização individual e de grupo do pessoal administrativo da Escola Secundária de Benavente

No primeiro eixo de análise, trataremos de apresentar o retrato-tipo das sete funcionárias administrativas e do sector a que pertencem, através das suas afirmações nas entrevistas e nas sessões colectivas de grupos de discussão, dos dados obtidos pelas respostas aos questionários aos utilizadores e de documentos internos da escola.

Os elementos que constituem a população em estudo são todos do sexo feminino, cujos nomes nos dispensamos de apresentar aqui, por já terem sido referidos no capítulo anterior, aquando da caracterização geral do público-alvo.

Pela análise de documentação interna da escola, verifica-se que o pessoal administrativo, em termos de idade, se distribui da seguinte forma:

Idade do pessoal administrativo			
Entre os 30 e os 40	Entre os 40 e os 50	Entre os 50 e os 60	Entre os 60 e os 70
1	3	2	1

Tabela A 2: Idade das funcionárias administrativas

Constata-se, pois, que a média de idades dos elementos que constituem o sector administrativo se situa nos 49 anos; a tabela ilustra o número de elementos que se encontram nos diferentes intervalos de idade possíveis, destacando-se a incidência no intervalo entre os 40 e os 50 e entre os 50 e os 60 anos.

É legítimo deduzir que o factor idade contribui para a dificuldade em acompanhar as constantes mudanças impostas à escola, que exigem dos seus intervenientes cada vez mais conhecimentos em áreas diferentes, de que o uso das novas tecnologias é apenas um exemplo. Constata-se pelo depoimento de algumas entrevistadas que esta realidade se faz sentir no interior da secretaria e que condiciona em muito a qualidade dos serviços prestados: a **A** diz que *“Algumas pessoas, eu penso que por desmotivação dada a idade, não conseguiram e já não conseguirão lá chegar (...)”* (p. 112-113) e mais adiante afirma *“Eu acho que precisávamos de mais pessoal e de pessoal mais novo, mais qualificado nesta área e na utilização das novas tecnologias.”* (p. 113). A respeito do seu desempenho pessoal é peremptória ao declarar *“Neste momento está a ser um bocadinho penoso este período. Estou numa fase em que gostaria de não estar. (...) a minha desmotivação é geral.”* (**A**, p. 112). Reportando-se à evolução dos serviços administrativos, em jeito de balanço, a **B** considera que *“Umas conseguiram acompanhar mais que outras, mas isso também é normal ... há pessoas que gostam muito de informática, há outras que não gostam nada. Também tem a ver com a idade (...)”* (p. 115) e justifica que tudo é mais difícil porque *“(...) estamos a ficar velhas, com a cabecinha cansada, já não conseguimos ...”* (p. 116). Referindo-se ao seu desempenho, a **G** escuda-se na afirmação *“A idade também é outra, a cabeça também já não é o que era, mas eu faço os possíveis por melhorar (...)”* (p. 142). A **F** desabafa a propósito da proximidade da sua aposentação *“(...) no dia 01 de Outubro meto os papéis. Já não suporto, já não sou capaz, já não consigo ...”* (p. 137) e *“(...) agora já não me sinto muito interessada (...)”* (p. 137) ou *“(...) sinto-me mais desmotivada (...)”* (p. 138). A **E** entende que para a melhoria dos serviços *“(...) também era bom a renovação com pessoas mais novas (...)”* (p. 135).

Efectivamente, e tal como nos comprovam os testemunhos apresentados, existe uma estreita relação entre a idade de alguns elementos que constituem o sector em análise e a sua desmotivação para o desempenho das suas funções e mesmo alguma dificuldade em acompanhar as exigências impostas aos serviços, nomeadamente ao nível da quantidade e da diversidade de trabalho. De qualquer forma, os elementos que nos seus testemunhos acusam alguma saturação provocada pelo número de anos de serviço ou por problemas de saúde não descuram o desempenho da sua função, como afirmam: *“(...) mas há uma coisa que me satisfaz no meio disto tudo é que ... eu faço um esforço grande em termos humanos para que as coisas corram aqui como deve ser. (...) E acho que tenho conseguido fazer isso (...)”* (A, p. 113).

“(...) o trabalho que faço é difícil, mas é um trabalho de que gosto e graças a Deus nunca tive problemas nenhuns, até na parte de dinheiro.” (F, p. 138) *“(...) ela confia inteiramente em mim, ela sabe que eu estou sempre preocupada com o meu trabalho.”* (F, p. 139).

No entanto, como nem todas as funcionárias administrativas se encontram nesta fase de desmotivação e desencantamento face à sua vida profissional, o desempenho do sector continua a corresponder ao que é esperado pelos utilizadores dos serviços. A provar este facto estão os resultados obtidos a partir dos questionários distribuídos aos utilizadores da secretaria, que, para além de não serem reveladores dessas lacunas sentidas e apontadas por algumas intervenientes, espelham percentagens de satisfação bastante consideráveis. Assim, destacamos algumas respostas que demonstram uma percepção muito positiva dos indivíduos que utilizam os serviços administrativos e nos dão, simultaneamente, uma perspectiva exterior da caracterização do sector.

No grupo do **Atendimento, na questão 05**, verifica-se que 62% dos inquiridos se manifestaram muito satisfeitos com o interesse revelado na resolução dos seus assuntos, 27% mostraram-se satisfeitos, restando uma margem de apenas 11% para distribuir pelos que se sentem pouco satisfeitos e pelos insatisfeitos, como se pode comprovar na tabela e no gráfico dos valores totais.

Atendimento

Questão 05	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Verifiquei interesse na resolução dos meus assuntos	Estudante	1	2	5	28	0	36
		3	6	14	78	0	100%
	Docente	0	1	11	11	0	23
		0	4	48	48	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	2	2	3	13	0	20
		10	10	15	65	0	100%
	Outro	0	1	4	1	0	6
		0	17	67	17	0	100%
	Total	3	6	23	53	0	85
		4	7	27	62	0	100%

Tabela B 1: Verificação de interesse na resolução dos assuntos

Se a fatia destinada ao grupo dos que estão satisfeitos com o serviço é francamente superior às que estão destinadas aos insatisfeitos é um indício de que existe no interior da secretaria uma preocupação em ajudar o utilizador dos serviços a resolver os seus problemas.

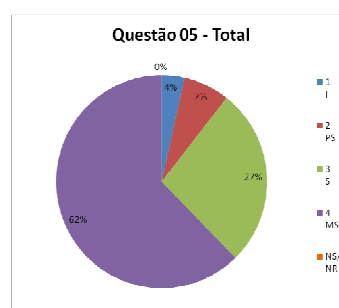


Figura 2: Verificação de interesse na resolução dos assuntos / Total

Também no grupo do **Atendimento, na questão 06**, é possível constatar que 51% dos inquiridos se mostraram muito satisfeitos quanto ao reconhecimento no cumprimento de prazos nas respostas, como o gráfico e a tabela evidenciam, o que significa que o sector se esforça por desenvolver o seu trabalho em prol daquilo que é a sua função, cumprindo as normas legais previstas, nomeadamente quanto ao cumprimento de prazos.

Atendimento

Questão 06	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Reconheci o cumprimento de prazos nas respostas	Estudante	1	2	10	21	2	36
		3	6	28	58	5,56	100%
	Docente	0	0	13	10	0	23
		0	0	57	43	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	2	1	6	11	0	20
		10	5	30	55	0	100%
	Outro	0	2	3	1	0	6
		0	33	50	17	0	100%
	Total	3	5	32	43	2	85
		4	6	38	51	2,35	100%

Tabela B 2: Reconhecimento no cumprimento de prazos nas respostas

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

Continuando a tomar em consideração os resultados dos questionários, no grupo da **Qualidade**, na **questão 01**, 58% dos respondentes afirmaram estar muito satisfeitos quanto à clareza e exactidão das informações prestadas, registando-se uma franja de 2% de insatisfeitos, conforme consta da tabela e do gráfico dos totais.

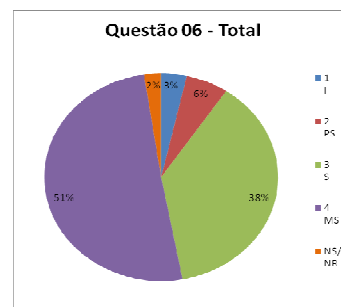


Figura 3: Reconhecimento no cumprimento de prazos nas respostas / Total

Qualidade							
Questão 01	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Clareza e exactidão das informações prestadas	Estudante	1	3	8	24	0	36
		3	8	22	67	0	100%
	Docente	0	2	10	11	0	23
		0	9	43	48	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	1	6	12	0	20
		5	5	30	60	0	100%
	Outro	0	1	3	2	0	6
		0	17	50	33	0	100%
	Total	2	7	27	49	0	85
		2	8	32	58	0	100%

Tabela B 3: Clareza e exactidão das informações prestadas

A exactidão das informações prestadas está directamente ligada ao domínio das competências por parte do pessoal administrativo, no que diz respeito ao desempenho da função, nomeadamente quanto a conhecimentos específicos e à sua respectiva actualização.

Na **questão 04** do grupo da **Qualidade**, as respostas comprovam que há 55% dos indivíduos respondentes muito satisfeitos quanto à eficácia do serviço prestado pelos serviços, 33% satisfeitos, 10% pouco satisfeitos e 2% insatisfeitos.

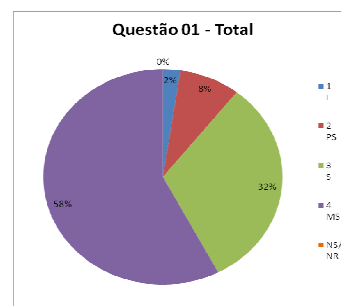


Figura 4: Clareza e exactidão das informações prestadas / Total

Qualidade							
Questão 04	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Eficácia do serviço prestado	Estudante	1	1	8	26	0	36
		3	3	22	72	0	100%
	Docente	0	2	11	10	0	23
		0	9	48	43	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	3	6	10	0	20
		5	15	30	50	0	100%
	Outro	0	2	3	1	0	6
		0	33	50	17	0	100%
	Total	2	8	28	47	0	85
		2	9	33	55	0	100%

Tabela B 4: Eficácia do serviço prestado

Ao analisarmos os resultados obtidos pelas respostas às questões 05 e 06 do grupo do Atendimento e 01 e 04 do grupo da Qualidade, verificamos que o cansaço provocado pelo desgaste da idade e pelo elevado número de anos de serviço, associado à dificuldade em fazer novas

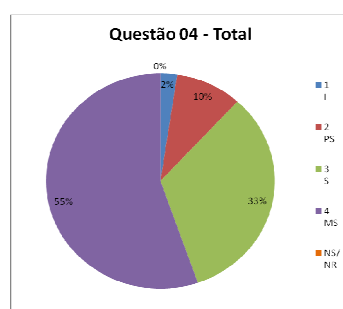


Figura 5: Eficácia do serviço prestado / Total

aprendizagens, reconhecido por algumas funcionárias como um constrangimento ao desempenho da sua função e uma desmotivação quase geral, não são visíveis aos olhos de quem utiliza os serviços. Esta constatação, para além de fornecer uma outra imagem do funcionamento da secretaria, perspectivada a partir do exterior, confere um cariz positivo à caracterização do sector.

Na verdade, a questão do tempo de serviço, esquematizada no quadro seguinte, foi um aspecto abordado nas entrevistas que efectuámos ao pessoal administrativo e que posteriormente confirmámos através de documentos internos da escola.

Tempo de serviço na função pública (em anos)		
< 10	> 20	> 30
1	3	3

Tabela A 3: Tempo de serviço do pessoal administrativo na função pública

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

A observação do quadro remete-nos para uma divisão equitativa entre o número de funcionárias administrativas com mais de vinte e com mais de trinta anos de serviço, o que poderia significar, à primeira vista e de uma forma absolutamente descontextualizada, que estes elementos se sentiam perfeitamente seguros e realizados no desempenho da sua função. Todavia, alguns depoimentos indicaram insatisfação. Nas entrevistas das três funcionárias que têm mais de trinta anos de serviço, encontrámos referências à desmotivação, à saturação e à necessidade de integração de pessoas mais novas no serviço, como já tivemos oportunidade de exemplificar. No entanto, encontramos outro tipo de testemunhos alusivos ao número de anos de serviço e ao suposto “estatuto” que os mesmos conferem ou deviam conferir, quase sempre como justificação de um qualquer facto ou situação. Assim, podemos ler em algumas entrevistas as seguintes afirmações: “(...) *tenho neste momento 59 anos e tenho 38 e tal de serviço.*” (F, p. 137); “(...) *já me sinto cansada, a reforma está já aí.*” (F, p. 137). “(...) *eu daqui por dois anos e tal tinha 36 anos de serviço para me poder reformar e agora o que conta é a idade que temos (...)*” (E, p. 131). “(...) *Profissional, de carreira isto não tem nada, é muito estagnada... estou aqui há 23 anos para ganhar seiscientos e poucos euros por mês, ou vá, setecentos mais ou menos e uma pessoa não progride (...)*” (B, p. 115). “(...) *eu disse que já estou aqui há dez anos, mais ou menos portanto, com certeza que verifico muitas alterações e muito rápidas, sobretudo a rapidez com que são implementadas (...)*” (D, p. 124).

Efectivamente, as diferentes associações entre as variáveis idade, tempo de serviço, conhecimento empírico e grau de satisfação no trabalho, que as funcionárias estabelecem nos seus depoimentos, são formas de mostrarem o seu desagrado face à situação concreta em que se encontram. Através da consulta de documentos internos da escola, fornecidos pelos próprios serviços, pudemos comprovar que, das sete funcionárias participantes na investigação, apenas a D não faz parte dos quadros do estado, como a própria assegura na sua entrevista: “(...) *acabei por estar neste contrato individual de trabalho, com um contrato sem termo, actualmente, e assim estou.*” (p. 122). Todas as outras têm um vínculo aos quadros da função pública, que adquiriram de forma “natural” no decorrer do seu percurso, como as próprias referem nas suas entrevistas: A – “*Comecei como escriturária, depois passei a oficial e depois mais tarde, já na Escola Secundária de Salvaterra, surgiu a oportunidade de fazer concurso*

para chefe (...)” (p. 111). **F** – “(...) comecei como escriturária mas não era do quadro, depois abriu concurso para o quadro (...)” (p. 136). **E** – “(...) foi um percurso natural, foi um bom percurso...desde há 33 anos.” (p. 130). **G** – “(...) estive uns meses e depois é que passei mesmo à categoria de terceiro-oficial e aí passei a ser do quadro do Ministério da Agricultura.” (p. 141). **C** – “(...) vim como contratada a termo certo e estive nessa condição durante algum tempo, durante alguns anos.” (p. 119); **B** – “(...) fui colocada aqui na escola como escriturária dactilógrafa vai fazer 23 anos em Outubro.” (p. 115).

Lê-se nas entrelinhas dos depoimentos, que o vínculo aos quadros da função pública sempre transmitiu a estas funcionárias administrativas uma sensação de segurança adquirida *ad eternum*, que as impediu e continua a impedir de procurar outros rumos, mesmo que sintam que gostariam de desenvolver outras actividades fora dos serviços administrativos. Exemplo disso são as afirmações das próprias, como é o caso da **A** “*Eu gostava muito de Geografia. Tenho muita pena de não ter enveredado pelo ensino, mas não podia. (...) Iria começar uma carreira de início que economicamente não me era favorável também.*” (p. 112) ou da **C** “(...) eu gostava de trabalhar com crianças ou com idosos. (...) o tempo passa e vamo-nos acomodando, não é, e depois deixa-se o tempo passar e somos velhos para procurar novo emprego.” (p. 119). A **B** diz “*Perspectivas futuras aqui não são nenhuma. Se tivesse uma boa oportunidade, saía.*” (p. 115). A **G**, embora admita que actualmente já não constitui grande garantia pertencer aos quadros, porque afirma a propósito da sua entrada para a função pública que “*Nessa altura ainda era seguro estar (...)*” (p. 141), não pensa em alterar a sua situação, porque responde a propósito da possibilidade de vir a trabalhar noutra área “*Não, não penso, neste momento, não. Se fosse, era para o estrangeiro, aqui em Portugal, não.*” (**G**, p. 142). A **E**, sintetizando o seu percurso profissional destaca “(...) *trabalhámos uma vida inteira, a saber que aos 36 anos de serviço íamos descansar e não vamos. Sinto-me muito revoltada nesse aspecto.*” (p. 131). Verifica-se, inclusive, que a **D**, mais nova em idade e em tempo de serviço e com um vínculo precário ao Ministério, também opta pela “tranquilidade” que este contrato lhe proporciona, pois quando questionada sobre se gostaria de exercer outra profissão responde “*Gostava de estar a desempenhar aquilo para o qual me preparei durante seis anos, que é gestão de recursos humanos, (...) acomodei-me um bocado também.*” (p. 122).

A nosso ver, estas “confissões” são exemplos de conformismo, nalguns casos, e de inconformismo, noutros, mas são sobretudo reveladoras de uma postura de vida, que deve ser analisada num contexto de trabalho que requer rigor e dedicação.

Um outro aspecto da biografia profissional do pessoal administrativo, que considerámos importante para a nossa investigação e procurámos conhecer através das entrevistas, prende-se com as habilitações literárias destas funcionárias à data de ingresso nesta profissão e as que detêm actualmente, como a seguir se demonstra:

Habilitações literárias à data de ingresso na profissão			
Equivalente ao 2º ciclo	Equivalente ao 3º ciclo	Frequência do ensino secundário	Frequência do ensino superior
1	3	2	1

Tabela A 4: Habilitações literárias aquando do ingresso na profissão

O quadro mostra-nos que as habilitações literárias destes elementos, no momento em que acederam à carreira, oscilavam entre o equivalente ao 2º ciclo e a frequência do ensino superior. No entanto, à data da realização do nosso trabalho, verificamos que as habilitações literárias do pessoal administrativo se situam entre o equivalente ao 3º ciclo do ensino básico e a conclusão do ensino superior, conforme o quadro seguinte:

Habilitações literárias actualmente			
Equivalente ao 3º ciclo	Ensino secundário completo	Ensino secundário incompleto	Conclusão do ensino superior
2	1	2	2

Tabela A 5: Habilitações literárias das funcionárias actualmente

Conclui-se, assim, que houve um aumento das qualificações escolares, uma vez que dos sete elementos em análise apenas dois mantiveram as suas habilitações literárias iniciais, enquanto todos os outros progrediram, relativamente à sua chegada à profissão, conforme as próprias referem nas suas entrevistas: a **F** diz “(...) tinha o 2º ano, que era considerado o ciclo (...)” (p. 136) e posteriormente fez “(...) o antigo 5º ano (...) equivalente agora ao 9º ano” (p. 136). A **A** afirma que “Tinha metade do 5º ano (...) neste momento tenho licenciatura.” (p. 111). A **E** tinha o “(...) curso geral de formação feminina (...)” (p. 130) e actualmente está “(...) no sistema do RVCC para ver se completo o 12º ano” (p. 130). A **G** diz que “Tenho o 11º ano incompleto. (...) Pensei

agora nestes novos cursos... queria acabar o 12º ano (...)” (p. 142-143). A **C** possuía “(...) o 9º ano.” (p. 119) e diz que depois de estar a trabalhar na escola “(...) fui tirar o complementar (...) fiquei com o 2º ano incompleto.” (p. 119). A **B** afirma que “Tinha o 11º ano incompleto, que concluí já a trabalhar aqui, assim como o 12º, que é a escolaridade que mantenho.” (p. 115). A **D** refere “(...) na altura estava no 2º ano do ISLA, no curso de Gestão de Recursos Humanos, que acabei por concluir já aqui a trabalhar.” (p. 122).

Se atendermos à data em que as diferentes funcionárias acederam à carreira administrativa, os requisitos académicos exigidos são aceitáveis, porque são compatíveis com a época; tomemos como exemplo o caso das funcionárias que iniciaram funções há mais de trinta anos, com a habilitação literária equivalente ao 2º ou ao 3º ciclo e a funcionária **D** que ingressou há oito anos com a frequência do 2º ano de um curso superior. Num tempo em que a escola, para lá do ensino primário obrigatório, não era um bem acessível a todos, aqueles que completavam mais alguns estudos constituíam uma franja muito pequena da sociedade; neste caso se incluem as três funcionárias administrativas que entraram para a função pública nos finais da década de 60, princípios da de 70, onde não parece ter sido levado em conta quaisquer requisitos académicos para a atribuição do lugar, segundo o testemunho das próprias. Se analisarmos o caso da **D**, muito mais nova em idade que as suas colegas anteriormente mencionadas, que iniciou funções nos finais da década de 90, constatamos pelas suas palavras que se candidatou a um concurso, que naturalmente se regia por critérios e requisitos, onde a habilitação literária era um deles. Também não podemos esquecer que esta funcionária frequentou a escola num tempo em que a escolaridade obrigatória era o 3º ciclo e a continuação dos estudos ou melhoria da qualificação escolar era encarada como uma necessidade para um futuro profissional melhor. Naturalmente que se denota empenho e vontade de melhorar naquelas que reorganizaram a sua vida pessoal, de modo a poderem trabalhar e aumentar as suas qualificações escolares, não se podendo, contudo, deduzir que as outras não revelaram empenho.

Talvez aqui possamos estabelecer um paralelo com a forma como estas pessoas acederam à carreira administrativa e com as motivações que as levaram a ingressar e a continuar. Efectivamente, à excepção da funcionária **D**, que se submeteu a um concurso a nível de escola, como a própria afirma “Tive conhecimento de um concurso, sujeito a

apresentação do meu currículo e (...) de uma entrevista (...) dos dez candidatos, só três foram ouvidos, nessa tal entrevista, onde eu estive e acabei por ficar” (p. 122), todas as outras acederam através de um processo simplificado, que não se pautou pela exigência de requisitos. Como já tivemos oportunidade de identificar na análise de conteúdo das entrevistas, a forma como estas funcionárias ingressaram nesta profissão foi quase automática: a inscrição na secretaria de uma escola aquando do conhecimento da existência de uma vaga foi suficiente para obter o lugar, no caso das funcionárias **E** e **A**: “(...) candidatei-me ao lugar e fui aceite. Não fiz qualquer espécie de concurso (...)” (**A**, p. 111); “(...) candidatei-me (...) em Janeiro de 1975 fui chamada para ficar (...)” (**E**, p. 130). Da mesma maneira, um pedido de um familiar a alguém com poder na área empregadora permitiu o acesso da **F** e da **G**: “(...) estávamos em 1969 e o meu pai era amigo do [REDACTED] (...) era a pessoa que estava incumbida de arranjar pessoal e estava interessado em pessoal da própria terra (...)” (**F**, p. 136); “(...) a minha mãe trabalhava lá e ... fez um pedido ao chefe de gabinete e por sorte ... entrei (...)” (**G**, p. 141). O facto de estarem inscritas no Centro de Emprego foi a porta de entrada para a **C** e a **B**, que foram colocadas nesta Escola no próprio dia em que foram chamadas a apresentar-se neste organismo: “Não houve concurso (...) aquilo era uma prova só, básica (...) Logo nesse dia soubemos que vínhamos trabalhar para esta escola.” (**C**, p. 119); “(...) estava no centro de emprego e propuseram-me um teste, um concurso entre aspás (...)” (**B**, p. 115).

Observa-se pela leitura das entrevistas que, na época em que ingressaram na função pública, todas as funcionárias, à excepção da **F** que estava a trabalhar numa empresa há cerca de oito meses, se encontravam desempregadas e a precisar de um emprego. As motivações socioeconómicas, mais do que quaisquer outras, constituíram para a maioria destas mulheres a alavanca fundamental de todo este processo, que iniciaram por volta dos vinte anos e que continuaram até hoje. Retiramos alguns excertos dos depoimentos das participantes da nossa investigação, que nos elucidam acerca das condicionantes pessoais que as conduziram a este trabalho.

“(...) eu quando comecei a trabalhar na escola vinha de uma situação familiar um bocado complicada... e claro tive necessidade de trabalhar. Não era aquilo que eu queria fazer, portanto não era o meu objectivo trabalhar com papéis e com coisas burocráticas.” (**A**, p. 111).

“(...) eu tinha acabado de fazer os 18 anos, havia aqui uma vaga para os serviços administrativos, eu estava desempregada, candidatei-me, naquela altura era ainda através de requerimentos, e portanto em Janeiro de 1975 fui chamada para ficar, pronto.” (E, p. 130).

“Nessa altura ainda era seguro estar, não é, e precisava de um emprego, não é. (...) precisava mesmo de trabalhar. Precisava de um emprego, entrei, (...) o vencimento... parecendo o que eu recebo hoje, era bem melhor, comparativamente, e além disso tínhamos mais 60% de horas extraordinárias todos os meses;” (G, p. 141).

“(...) em princípio, tinha trabalhado na firma [REDACTED], no escritório, já tinha um certo conhecimento e era o facto de estar no desemprego. (...) Tinha saído de lá porque não recebia o salário, daí não fazia sentido eu também não aceitar uma colocação.” (C, p. 119).

“Foi este convite e foi o facto de estar casadinha de fresco, com uma filha nos braços e estar no centro de emprego. Aceitei a oportunidade e vim trabalhar para a escola.” (B, p. 115).

“Por que é que concorri, é assim... a imobiliária... estava quase na recta final e eu apercebi-me disso também e portanto eu tinha que tratar do meu futuro naquela altura, o quanto antes e portanto surgiu isto (...)” (D, p. 122).

Tendo em conta o que acabámos de apresentar, conclui-se que este grupo foi bastante homogéneo na forma como assumiu a necessidade deste emprego. Este modo despretensioso de encarar a entrada na profissão, que em momento algum contemplou aspectos vocacionais ou exigiu qualquer especialização, aliado à relativa facilidade com que acederam ao lugar e à noção de segurança de emprego associado à função pública até há bem pouco tempo, são factores que, eventualmente conjugados com outros, podem ter estado na origem da estagnação académica de alguns elementos.

Todavia, se nem todas as funcionárias progrediram muito em termos de habilitações literárias, o mesmo não aconteceu relativamente à preocupação com a melhoria de conhecimentos para o desempenho da função, que, de uma forma geral, todas foram adquirindo sob a forma de formação, conforme se lê nos seus depoimentos. A A diz:

“(...) fiz todas as formações que o Ministério oferecia. (...) fiz os cursos necessários... (...) Fiz o ano passado, (...) um curso para chefias (...) Fiz também dois cursos no INA em Lisboa...” (p. 112). A **F** afirma *“(...) toda a formação, fiz muita, muita, de todas as áreas que vieram, todas tombadas mais para contabilidade.”* (p. 138); fez também formação para chefe de serviços como se pode ler *“(...) fi-la toda, a que era necessária para subir de categoria e que agora não serviu para nada;”* (**F**, p. 138). A **E** refere *“Já fiz imensa formação. (...) se a pessoa não frequentar acções de formação tem muita dificuldade para acompanhar as transformações que se estão a verificar todos os dias.”* (p. 131). A **C** diz *“Já frequentei algumas acções que não foram tão proveitosas como isso.”* (p. 120); mas acrescenta *“(...) sempre se tira algum proveito, porque sempre se aprende alguma coisa (...)”* (p. 120). A **B**, a propósito da formação esclarece *“Não tenho frequentado, porque não tenho sido seleccionada. (...) é importante para o trabalho e das que frequentei gostei muito e é mesmo útil.”* (p. 115). A **G**, que está na secretaria da escola desde 2000, afirma que no seu anterior serviço não realizou formação, mas que aqui já frequentou algumas acções e considera *“(...) que é importante. Há sempre alguma coisa que se aproveita;”* (p. 142). Neste ponto da formação, a **D** entende que *“(...) devia fazer mais (...) Pode ser útil, acho que sim, é fundamental; é fundamental a formação constante (...)”* (p. 123).

A opinião geral do pessoal administrativo em análise sobre a necessidade de frequentar formação é consensual, pese embora algumas experiências pessoais neste campo que duvidam quanto à qualidade e utilidade de alguma formação frequentada. É também visível no testemunho das intervenientes que a frequência de acções de formação surge associada à preocupação em actualizar conhecimentos para melhor servir os utilizadores dos serviços. E nessa medida, os resultados dos questionários confirmam esse interesse, como se pode verificar na tabela e no gráfico correspondente à **questão 07** do grupo da **Qualidade**, que pretendia conhecer o grau de satisfação dos inquiridos quanto à actualização dos conhecimentos necessários ao desempenho da função.

Qualidade

Questão 07	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Actualização dos conhecimentos necessários ao desempenho da função	Estudante	1	2	5	27	1	36
		3	6	14	75	2,78	100%
	Docente	1	2	9	8	3	23
		4	9	39	35	13	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	2	6	11	0	20
		5	10	30	55	0	100%
	Outro	0	2	2	2	0	6
		0	33	33	33	0	100%
	Total	3	8	22	48	4	85
		4	9	26	56	4,71	100%

Tabela B 5: Actualização dos conhecimentos necessários à função

Na verdade, a percentagem de indivíduos que considera que as funcionárias não detêm a actualização dos conhecimentos necessários ao desempenho da sua função - 4% - é significativamente mais pequena que aqueles que se consideram satisfeitos - 26% - ou muito satisfeitos - 56% - com a dita actualização.

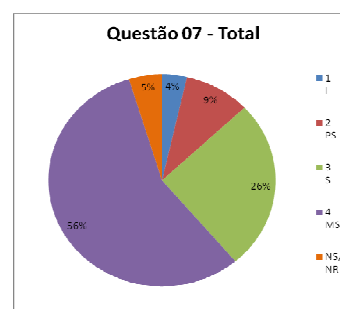


Figura 6: Actualização dos conhecimentos necessários à função / Total

Relativamente à percepção que têm de si e do seu trabalho, todas são unânimes em referir que o seu trabalho é valorizado e é importante no contexto educativo, com excepção da **A**, que diz “*Eu penso que o meu trabalho é importante, mas que poderá ser desempenhado por outra pessoa, falando de outra maneira ... não faço grande falta.*” (p. 113) e da **G** que considera que “*(...) aqui eu não tenho valor nenhum (...)*” (p. 142) “*Como elemento, sou um zero à esquerda.*” (p. 145).

Já no que diz respeito à percepção que pensam que a comunidade educativa tem do trabalho dos funcionários administrativos, as opiniões dividem-se: algumas são peremptórias em considerar que não é valorizado e que é encarado de uma forma depreciativa, como afirma a **F** “*(...) acho que isso não dão valor nenhum. É pouco valorizada, porque acham, pronto, que nós estamos aqui e parece que não fazemos nada e que há muita coisa para fazer (...)*” (p. 139); outras entendem o contrário, como

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

é o caso da **A** que afirma “*A percepção que eu tenho é positiva, que o desempenho do serviço vai ao encontro do esperado.*” (p. 114).

Todavia, se confrontarmos estas opiniões acerca da percepção da comunidade educativa com as respostas à **questão 06** do grupo da **Qualidade**, referente à confiança depositada nos serviços e ao respectivo grau de satisfação, verificamos que aquelas funcionárias cuja percepção era positiva estavam correctas. Na verdade, no total dos respondentes, encontramos uma percentagem de 55% de indivíduos que se mostraram muito satisfeitos e 31% que se afirmaram satisfeitos.

Qualidade							
Questão 06	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Confiança nos serviços	Estudante	1	3	5	26	1	36
		3	8	14	72	2,78	100%
	Docente	0	2	12	9	0	23
		0	9	52	39	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	2	2	8	8	0	20
		10	10	40	40	0	100%
	Outro	0	1	1	4	0	6
		0	17	17	67	0	100%
	Total	3	8	26	47	1	85
		4	9	31	55	1,18	100%

Tabela B 6: Confiança nos serviços

Ainda no tocante à percepção que as funcionárias administrativas têm, relativamente à opinião da comunidade educativa acerca do seu trabalho, da sua identidade profissional e do respeito pela sua pessoa, todas as funcionárias afirmaram numa sessão colectiva de grupos

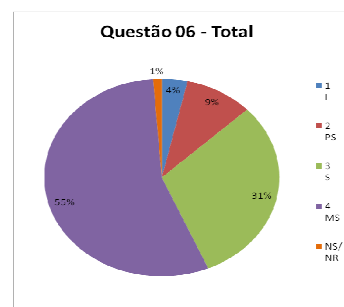


Figura 7: Confiança nos serviços / Total

de discussão, que os professores são os que mais manifestam esse desrespeito pelos serviços, ultrapassando prazos, exigindo informações, duvidando da competência de quem os atende. Pode ler-se no relatório da 3ª sessão, p. 167: “(...) na opinião da **A**, (...) não se percebe a razão de certas atitudes dos docentes.” (...) “A **B** diz que os professores não infringem as normas propositadamente, mas não cumprem, prazos por

exemplo, justificando-se com desconhecimento, considerando que tudo devia ser sempre mais facilitado, sobretudo os professores mais novos (...)” (...) “A E refere que os professores mais antigos também não gostam de cumprir as formalidades burocráticas e apesar de lhes ser fornecida a informação ficam sempre na dúvida.”

No entanto, observemos o gráfico seguinte, que esquematiza as respostas do pessoal docente à **questão 06** do grupo da **Qualidade**, sobre a confiança nos serviços:

Os dados do gráfico não comprovam o “sentir” do pessoal administrativo, pois a percentagem de 39% de inquiridos muito satisfeitos e de 52% de inquiridos satisfeitos significam, a nosso ver, que a classe docente, independentemente dos comentários proferidos ou do incumprimento das normas, continua a confiar no trabalho do sector.

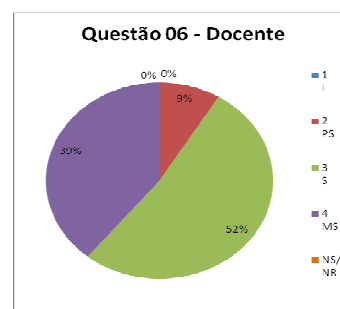


Figura 8: Confiança nos serviços por parte dos Docentes

2. 2º Eixo de análise: Organização do trabalho do pessoal administrativo

Neste eixo de análise daremos conta da organização do trabalho do pessoal administrativo, tentando estabelecer um diagnóstico sobre o modo como está organizado o sector, sobre a forma como as funcionárias analisam o que se passa no interior dos serviços ou como se processam as relações interpessoais, para perceber quais as implicações dessa organização no desempenho do sector.

Como já tivemos oportunidade de demonstrar no capítulo anterior, aquando da caracterização do pessoal administrativo e mais concretamente das tarefas que desempenham, verificamos que nesta secretaria o serviço está formalmente distribuído por áreas. Embora já dispuséssemos dessa informação, enquanto elemento do órgão de gestão, as funcionárias foram mencionando esse facto no decorrer do nosso trabalho, ora por razões meramente informativas, ora como justificação para algum problema.

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

Também no capítulo II esboçamos o organigrama do serviço, que pretendeu clarificar a hierarquia no interior do sector e elencar as áreas/tarefas distribuídas a cada uma das funcionárias administrativas. Comprovámos também pela leitura das actas do órgão de gestão, que é o Conselho Executivo da Escola quem procede à distribuição do trabalho, assim como à determinação do horário, articulando com a chefe de serviços de administração escolar a coordenação do sector, seguindo o Decreto-Lei nº 184/2004, de 29 de Julho.

A organização do sector dos serviços administrativos e a respectiva distribuição de serviço decorre da noção que o órgão de gestão tem daquilo que pensa ser o melhor para o desempenho da secretaria, não se socorrendo de outras opiniões ou avaliações, nomeadamente das funcionárias em causa. É importante referir aqui que esta distribuição de tarefas resulta muitas vezes de uma “habituação” a este ou àquele trabalho por parte das funcionárias administrativas e da experiência que as mesmas já têm neste ou naquele tipo de serviço; com efeito, o órgão de gestão não desaproveita totalmente os conhecimentos que este pessoal possui nesta ou naquela área, optando por proceder periodicamente a ajustes, sobretudo com o aparecimento de novos cursos nas escolas e de novas formas de desenvolver o trabalho, concretamente ao nível das plataformas electrónicas.

Na nossa investigação criámos espaço, através das entrevistas e das sessões colectivas de grupos de discussão, para conhecer outra perspectiva da organização dos serviços, ou seja, quisemos saber como é que o pessoal administrativo se posiciona face à organização do trabalho, como é que a analisa e que sugestões propõe para alterar ou melhorar a eficácia do sector. Assim, partindo dos depoimentos das participantes na investigação, e tendo em conta que a organização do serviço se estrutura em áreas de trabalho distribuídas pelos diversos elementos, verificamos que as funcionárias não esclarecem se se identificam ou não com a orgânica instituída, mas vão elencando aspectos da prática quotidiana, que caracterizam o funcionamento do serviço:

“Acho que o ponto forte aqui é realmente a contabilidade (...) e simultaneamente toda a parte financeira, a nível de tesouraria, a nível de escrituração de contabilidade, a nível até da implementação de novas maneiras de fazer. As pessoas estão sempre motivadas (...) procuram, informam-se (...)” (A, p. 113).

“A área que está melhor e que está mais bem apoiada e está mais bem organizada é a parte de contabilidade (...)” (F, p. 138) “(...) estão a trabalhar mais em conjunto (...)” (F, p. 138).

“Agora, há vontade que as pessoas mexam em mais áreas (...)” (E, p. 132) “(...) considero que é vital que os serviços administrativos funcionem bem porque fazem parte da máquina da escola, (...) que tem de funcionar toda em cadeia e equilíbrio (...)” (E, p. 133).

Conclui-se que as alusões às áreas de trabalho são inevitáveis, uma vez que são parte intrínseca da organização do trabalho, *“(...) as outras áreas, não digo que sejam totalmente estranhas, não são, mas não sei falar muito sobre elas, não sei ajudar muito sobre elas (...)” (D, p. 124)* e percebe-se que o pessoal administrativo regista alguma evolução no funcionamento do sector, comparativamente a outros tempos, *“(...) quando havia cá outras pessoas, ninguém ensinava, isso evoluiu um bocado, melhorou (...)” (F, p. 138) “Agora está mais informatizado (...)” (G, p. 143)*, mas continua a ser inevitável o facto de umas áreas funcionarem melhor que outras. Há outros elementos que acentuam o espírito de ajuda dentro da secretaria, embora o ressalvem com algumas reticências: *“Pontos fortes eu acho que sim, é a tal entreajuda em caso de necessidade que funciona aqui dentro.” (C, p. 120), “(...) acho que evoluiu, mesmo a nível de relações humanas, acho que estamos a trabalhar mais em equipa (...)” (B, p. 116), “Acho que o ambiente e o espírito de ajuda está muito melhor” (F, p. 138).* Também quando se referem ao modo de funcionamento do sector ou aos seus aspectos negativos, as funcionárias evocam a distribuição por áreas como um *handicap* do serviço, como se pode ler nas entrevistas: *“(...) o sector dos alunos é muito difícil actualmente, (...) para mim é o ponto mais fraco aqui.” (A, p. 113); “(...) a área de alunos está sempre a alterar e as pessoas têm mais dificuldade em acompanhar (...)” (F, p. 138); “(...) isto sempre foram áreas muito fechadas (...) E as coisas continuaram sempre fechadas, ou nunca deixaram de ser (...)” (E, p. 132) “(...) mas é verdade que todas as áreas têm funcionado muito fechadas.” (E, p. 132) “(...) há falta de comunicação, porque há realmente falta de comunicação e era necessário que as coisas se transmitissem, o que está pendente, o que mudou e as pessoas não têm essa postura para bem do serviço.” (E, p. 132); “(...) as pessoas não devem estar unicamente numa área e falar muito*

sobre ela e inteirar-se um pouquinho de tudo o que está à volta, coisa que não tem acontecido muito (...)” (D, p. 124).

Em associação directa com esta organização do trabalho, identificamos, em alguns depoimentos, dificuldades no âmbito da partilha de conhecimentos por parte de algumas funcionárias: *“Quando há pessoas que dominam e também não dialogam, nem dividem oralmente o serviço com ninguém, isto também não será um ponto forte (...) As pessoas (...) não se preocupam que quanto mais colegas estiverem dentro dos assuntos, melhor é a qualidade.”* (E, p. 132). Na verdade, este tipo de distribuição de serviço restringe os conhecimentos e limita a eficácia do sector, na medida em que contribui para o reforço de uma atitude individualista, que parece descurar os resultados do grupo.

No campo do desempenho pessoal versus desempenho do sector, vislumbramos alguns constrangimentos inibidores do bom clima de trabalho, através dos testemunhos recolhidos nas entrevistas e nas sessões colectivas de grupos de discussão. Com efeito, o desempenho de cada um condiciona o desempenho geral e o contrário também é verdade. Uma vez que a secretaria se encontra a trabalhar com uma distribuição de serviço por áreas, torna-se necessário a colaboração entre todos os elementos para que o sector funcione como um todo. Na perspectiva da F, *“(...) entretanto o serviço agora foi distribuído assim de outra maneira (...) estão a trabalhar mais em conjunto (...)”* (p. 138). No entanto, se houver pessoas que não se esforcem por trabalhar em equipa e combater esses hiatos, torna-se mais difícil para todos o cumprimento do que lhes é exigido, sobretudo na ausência de um ou mais funcionários.

Este problema é referido no relatório da 1ª sessão colectiva de grupos de discussão e assinala a dificuldade em partilhar a informação das diferentes áreas e as situações daí decorrentes; conforme se pode ler no relatório *“ A administrativa C lembrou que quando uma colega não está, ninguém sabe resolver os assuntos ou responder a questões relacionadas com o trabalho desenvolvido por essa funcionária e que isso é motivo de desconforto e de sentimento de incapacidade.”* (p. 161); no entender do grupo, a razão deste problema assenta precisamente na divisão do trabalho por áreas, no facto dessas áreas funcionarem como conchas fechadas, na falta de tempo para a partilha da informação e na ausência de vontade de algumas pessoas para trabalharem em equipa e darem a conhecer a informação associada ao seu trabalho.

Por outro lado, algumas funcionárias crêem que “(...) *a especificidade de alguns serviços limita o conhecimento de outras áreas (...)*” (relatório da 1ª sessão, p. 161) e que as pessoas tendem a desinteressar-se quando entendem que determinado serviço não é da sua competência. Essa é certamente uma das razões que as leva a não desenvolverem trabalho em equipa e “*Todas concluem que a necessidade é que as faz trabalhar em conjunto, verificando-se nesses casos o espírito de entreajuda, sob o lema “eu vou ajudar mas o serviço é teu”, sendo também verdade que se a pessoa não pedir, fica isolada e ninguém lhe pergunta nada.*” (relatório da 1ª sessão, p. 162). Essa é efectivamente a atitude adoptada, como nos comprova o testemunho da **B**, na p. 116 da sua entrevista: “*Também acho que depois de vinte e três anos de serviço não tenho que andar a dizer aos outros: “olha, anda cá ver, se queres aprender”. Quem quiser aprender, peça!*”

Segundo a **A**, uma parte deste problema advém do facto de as funcionárias administrativas continuarem agarradas a uma estrutura orgânica interna muito marcada por uma hierarquia, que se reconhecia no trabalho que cada um desempenhava, conforme se pode ler no texto do relatório da 1ª sessão (p. 162): “(...) *a maior parte das pessoas que estão ali trabalharam muitos anos no tempo em que havia categorias e que cada categoria tinha as suas tarefas específicas. Depois surgiram as áreas mas essa noção manteve-se enraizada nas pessoas, por conta dos anos de serviço nesse esquema. Havia uma hierarquia no serviço, o sector da contabilidade e dos vencimentos era o mais importante e havia sempre brigas quando era para passar este serviço, já que todos o queriam.*”

Há ainda outras situações que decorrem da organização do sector e que são vistas pelas funcionárias como “empecilhos” ao bom cumprimento da função; neste campo, a **D** aponta “*Como ponto fraco, o circuito da comunicação que eu considero que funciona mal, funciona mal aqui dentro, funciona mal com o órgão superior, a comunicação funciona mal.*” (pp. 124-125). No entender desta funcionária, o circuito deficiente da comunicação no interior da secretaria e da organização escolar de uma maneira geral é um problema que condiciona a eficácia do serviço. A **A** identifica outra situação que, no seu entender, dificulta o bom desempenho dos serviços administrativos: “*Esta facilidade que se quis dar aos utentes de se poderem dirigir durante o dia inteiro*

serviços, isso é bom para eles mas é mau para nós também ... desconcentra (...) as pessoas estão constantemente a levantar-se e praticamente é das quatro às cinco e meia que se tem algum tempo para se poder fazer todo o serviço de retaguarda que fica parado (...)” (p. 113). Referindo-se concretamente ao facto da secretaria fazer atendimento ininterruptamente das 9:30 às 16 horas, a **A** culpa esse *modus operandi* pela falta de tempo que o pessoal administrativo sente para resolver outros assuntos, resultantes do próprio atendimento e das restantes necessidades organizacionais.

No grupo da **Apreciação Global**, na **questão 01**, os utilizadores pronunciaram-se acerca do seu grau de satisfação relativamente ao horário de funcionamento da secretaria, registando-se um índice de satisfação elevado, que vai ao encontro das afirmações da **A** sobre “essa facilidade que se quis dar aos utentes”. A tabela seguinte apresenta os resultados dos questionários, por tipo de utilizador, e o gráfico representa as percentagens totais que, a nosso ver, ilustram o melhor o grau de satisfação da comunidade educativa.

Apreciação global							
Questão 01	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Horário de funcionamento	Estudante	2	3	17	13	1	36
		6	8	47	36	2,78	100%
	Docente	0	3	10	10	0	23
		0	13	43	43	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	2	3	8	7	0	20
		10	15	40	35	0	100%
	Outro	1	1	4	0	0	6
		17	17	67	0	0	100%
	Total	5	10	39	30	1	85
		6	12	46	35	1,18	100%

Tabela B 7: Horário de funcionamento

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

A organização e funcionamento da secretaria também foram alvo de resposta por parte dos utilizadores, na **questão 02** do grupo da **Apreciação Global**, que se manifestaram maioritariamente satisfeitos neste aspecto, provando que os serviços não deixam transparecer as fragilidades sentidas no seio do grupo profissional, conforme se pode comprovar na tabela e no gráfico representativo dos totais:

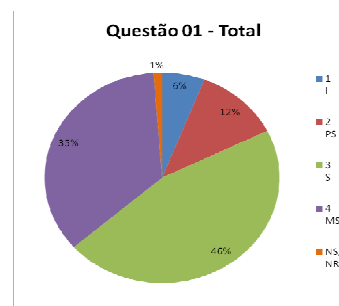


Figura 9: Horário de funcionamento / Total

Apreciação global

Questão 02	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Organização e funcionamento da secretaria	Estudante	1	3	8	24	0	36
		3	8	22	67	0	100%
	Docente	1	0	14	6	2	23
		4	0	61	26	8,7	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	3	9	7	0	20
		5	15	45	35	0	100%
	Outro	1	0	4	1	0	6
		17	0	67	17	0	100%
	Total	4	6	35	38	2	85
		5	7	41	45	2,35	100%

Tabela B 8: Organização e funcionamento da secretaria

As instalações da secretaria, bastante precárias quanto à exiguidade do espaço físico e às condições para o atendimento ao público, acabam por influenciar negativamente a sua orgânica ou funcionamento interno, na medida em que são propiciadoras de confusão e de barulho. A este propósito, as funcionárias administrativas mencionam, ora nas suas entrevistas, ora nas sessões colectivas de grupos de discussão, alguns desses aspectos como entraves ao desenvolvimento de um trabalho profícuo: “As condições físicas e materiais têm muita influência no trabalho.” (E, p. 132); “O balcão é uma barreira de comunicação, está mais que provado (...)” (E, p.

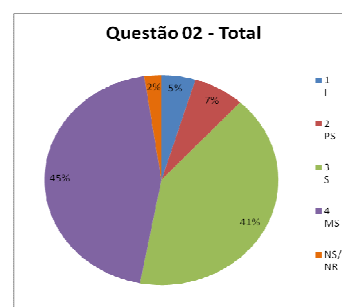


Figura 10: Organização e funcionamento da secretaria / Total

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

133). Com efeito, o facto de os serviços funcionarem numa sala, cujas janelas de atendimento e respectivo balcão dão para o átrio da escola, inviabilizam só por si qualquer tentativa de manter o silêncio ou evitar perturbar o colega do lado.

“Segundo a E, este problema existe porque “está tudo ao monte”. Qualquer escola tem um gabinete para a contabilidade e outro para o chefe de serviços. Como esta escola não dispõe dessas condições, as pessoas têm que se incomodar umas às outras, inevitavelmente.” (relatório da 4ª sessão, p. 170). Para além disso, a pequenez do espaço obriga a que todas as funcionárias, incluindo a chefe de serviços de administração escolar e a tesoureira, partilhem a mesma sala, de uma forma muito próxima, isto é, com as secretárias encostadas umas às outras. Com este cenário, naturalmente que se gera burburinho ou conversa, que perturba e condiciona o trabalho de todos. *“A F reconhece que por vezes se manifesta, falando, quando por exemplo descobre qualquer coisa relacionada com o trabalho que está a fazer e quando isso implica a resolução de assuntos. Diz que, esporadicamente, também falam de outros assuntos, porque estão ali sete horas e não se consegue falar só de trabalho.”* (relatório da 4ª sessão, p. 170).

O enfoque dada pelas funcionárias a esta vertente do funcionamento - consequência da degradação das instalações, mas também do modo como a gestão/organização tem encarado esta situação e como as próprias intervenientes têm lidado com ela – justifica-se na medida em que constitui um problema quotidiano para este grupo profissional, que a ela faz múltiplas referências: *“A chefe admite que há assuntos que têm que ser discutidos em voz alta, mas refere que muitas vezes ouve comentários do género “eu não consigo trabalhar””*. (relatório da 4ª sessão, p. 171). *“A E e a G dizem que com menos gente se está muito melhor, no que diz respeito ao barulho, e a F refere que as coisas também acalmam depois de se encerrar o atendimento.”* (relatório da 4ª sessão, p. 171). Tendo em conta os testemunhos prestados, reconhecemos a contribuição de um conjunto de factores - que vão desde as condições físicas do espaço em causa até às características pessoais de cada funcionária - para a origem e manutenção deste problema, que influencia as condições de trabalho e a realização do próprio trabalho.

Ao confrontarmos as opiniões das funcionárias, acerca do impacto negativo que as instalações da secretaria têm no desenrolar da actividade do sector, com os resultados

dos questionários distribuídos aos utilizadores, verificamos que estes últimos não reflectem os problemas denunciados pelas funcionárias administrativas, em grande parte pela preocupação que as mesmas revelam em desempenhar convenientemente a sua função, como se pode ler na entrevista da **B**, p. 117 *“Atendo sempre de forma simpática, porque eu acho que é uma das melhores coisas que nós podemos ter quando chegamos a um guichet.”* Também a **D** refere a sua dedicação à interacção com o utilizador dos serviços, *“(...) eu verifico que há pessoas que têm a nítida consciência que eu estou ali para tentar ajudar (...)”*(p. 125).

Apreciação global

Questão 03	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Adequação das instalações da secretaria para o atendimento	Estudante	1	2	12	21	0	36
		3	6	33	58	0	100%
	Docente	0	4	13	6	0	23
		0	17	57	26	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	4	10	5	0	20
		5	20	50	25	0	100%
	Outro	1	1	3	1	0	6
		17	17	50	17	0	100%
	Total	3	11	38	33	0	85
		4	13	45	39	0	100%

Tabela B 9: Adequação das instalações da secretaria ao atendimento

Ou seja, a **questão 03** do grupo da **Apreciação Global** demonstra o elevado grau de satisfação dos utilizadores relativamente à adequação das instalações da secretaria, não revelando as dificuldades que o tipo de balcão de atendimento existente acarreta no entender das funcionárias.

Nesta análise, onde pretendemos retratar a organização e o funcionamento dos serviços administrativos, temos naturalmente que abordar a vertente das relações humanas, do ponto de vista interno e externo, isto é, considerar o modo como as funcionárias descrevem as relações entre si, com a comunidade educativa e com os seus superiores hierárquicos. Esta perspectiva do

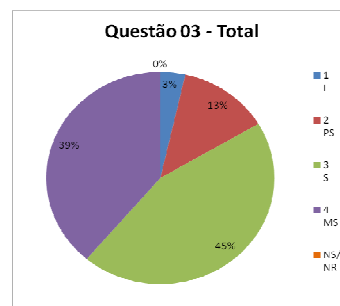


Figura 11: Adequação das instalações da secretaria ao atendimento / Total

Legenda das Tabelas B e Figuras: I (Insatisfeito); PS (Pouco Satisfeito); S (Satisfeito); MS (Muito Satisfeito); NS/NR (Não sabe/Não responde)

funcionamento do serviço será, porventura, aquela que reúne menos consenso junto das funcionárias administrativas, precisamente porque cada uma delas é uma pessoa diferente, que analisa as relações com os outros também de forma diferente e que, para além do mais, tem diferentes motivações, interesses e opiniões. Pegando no aspecto das relações entre pares, verificamos que elas não são pacíficas no seio do grupo e há quem se sinta incomodado ou discriminado, como nos dá conta o depoimento da **B**: *“Eu às vezes chego a uma instituição e chego lá ao guichet e está tudo a conversar e ninguém me vem atender. Não gosto. Aqui faz-se o mesmo. Costumo dizer que são sempre as mesmas que levantam o rabo da cadeira e as outras ficam lá sentadas. Porquê? Temos quase todas a mesma categoria, então por que é que umas se levantam sempre e as outras não se mexem, se é tudo igual? Há um bocadinho de distinção, que é feita pelas próprias funcionárias.”* (p. 117).

A funcionária identifica uma situação de mau funcionalismo público, que não respeita o utilizador do serviço, e serve-se dela, transportando-a para o interior do seu sector, para apontar aspectos ligados ao desempenho profissional dos seus pares e simultaneamente aflorar questões de natureza social. Efectivamente, fá-lo quando se refere à categoria profissional e à distinção que diz partir das próprias colegas, uma vez que do seu ponto de vista todos os elementos estão ao mesmo nível numa escala hierárquica, mas alguns consideram-se superiores a outros, abordando claramente as micropolíticas existentes no interior da escola.

Ainda no campo do relacionamento interno entre pares, verificamos que a atitude pessoal de algumas funcionárias prejudica o desenvolvimento do próprio serviço: *“Agora, há vontade que as pessoas mexam em mais áreas mas também tem-se notado pouca abertura da parte dos colegas; eu no outro dia tive que dizer que há falta de comunicação, porque há realmente falta de comunicação e era necessário que as coisas se transmitissem, o que está pendente, o que mudou e as pessoas não têm essa postura para bem do serviço.”* (**E**, p. 132).

Depreende-se pelas palavras da **E**, que as pessoas não privilegiam a comunicação entre si como forma de partilhar conhecimentos ou rentabilizar o trabalho do grupo. Contudo, há quem afirme não ter problemas no relacionamento pessoal com as colegas de

trabalho, como testemunha a **B**: “(...) dou-me bem com a maior parte das pessoas, senão com todas, acho que não deve haver nenhuma pessoa com quem eu me dê mal... ajudo dentro das áreas todas que posso (...)” (p. 116).

Na sua entrevista, a propósito do levantamento de problemas ao nível das relações pessoais, no interior dos serviços, a **A** considerou “(...) que as relações humanas dentro de um espaço fechado são muito importantes, porque se as pessoas não conseguem ultrapassar isso, então é um desastre absoluto.” (p. 113) e falou da existência esporádica de conflitos no interior da secretaria, que considerou incidentes normais, atendendo ao tempo de duração do horário de trabalho: “(...) todas temos feitios diferentes não é... mas o tempo que estamos aqui juntas é muito e há sempre conflitos.” (A, p. 113). A tomada de consciência, por parte da **A**, da existência de problemas e/ou conflitos no interior da secretaria também é abordada nos depoimentos de outras entrevistadas, que não atribuem esses conflitos às diferenças de personalidade, mas sim a um ambiente constrangedor: “A **C** lembrou que em certos dias o barulho do silêncio também incomoda” (relatório da 4ª sessão, p. 171).

Com base nas declarações de algumas funcionárias, parece evidente que o ambiente de trabalho, por vezes, é desagradável e contrário ao desejável. Neste ponto, encontramos referências no depoimento da **F**, que dizem respeito a uma situação de conflito, pontual, não tolerada pela funcionária em questão, mas que deixam transparecer a existência de outras fricções no passado, entendidas como perturbadoras do normal funcionamento do sector.

O campo das relações pessoais foge do âmbito do domínio objectivo e mensurável, precisamente porque envolve pessoas, com atitudes, sentimentos, formas de sentir e de agir diferentes. No entanto, é uma dimensão que não pode ser ignorada, porquanto está presente no quotidiano profissional dos indivíduos e este que investigamos não é excepção. Em qualquer organização constituem-se redes de comunicação, decisivas para o seu sucesso, que funcionam melhor ou pior, dependendo em grande parte das formas de relacionamento instituídas nessa mesma organização. E nessa medida, analisamos agora as relações externas da secretaria, nomeadamente com os professores e o pessoal auxiliar.

Os diferentes actores/grupos profissionais dentro de uma organização disputam o “poder” entre si e tentam impor-se uns aos outros, afirmando a sua liderança de um modo formal ou informal. Segundo uma funcionária “(...) *há alguns também que gostam de fazer uma distinção entre “eu sou docente e a senhora é não docente (...)”* (D, p. 127), com a intenção de delimitar posições, incompreensíveis aos olhos desta funcionária, uma vez que no seu entender “*Um professor é um funcionário e as pessoas não têm consciência disto, fazem esta distinção nítida (...)*” (D, p. 127). Na perspectiva de outra funcionária administrativa, quando a demarcação do fosso entre categorias profissionais é evidente, ela adopta uma atitude conducente, valendo-se de novas formas de relacionamento pessoal: “*Se se quer marcar a diferença, eu aceito isso bem e passo a relacionar-me com essas pessoas da forma que é possível.*” (C, p. 121).

No entanto, surgem referências a situações com professores, em que o relacionamento profissional é dificultado pela postura pessoal que ultrapassa a demarcação da diferença: “(...) *quando perguntam alguma coisa e as funcionárias administrativas não sabem esclarecer, não reagem bem, ficam surpreendidos e fazem notar que é uma obrigação dos serviços ter conhecimento de tudo.*” (relatório da 3ª sessão, p. 167); a imputação de responsabilidades aos serviços, em assuntos que não são da sua alçada, é também uma prática comum de alguns docentes, que usam esse expediente para justificar os seus incumprimentos ou desconhecimentos: “*Na opinião da F, as pessoas querem as coisas simplificadas e quando a resposta não é a que esperam, ficam pouco satisfeitas e as reacções nem sempre são as melhores.*” (relatório da 3ª sessão, p. 168).

Este tipo de atitude gera algumas dificuldades aos serviços, sobretudo ao nível do atendimento, porque as funcionárias entendem que o seu desempenho é sistematicamente avaliado e posto em causa: “*A C (...) afirma que alguns professores sabem mais do que dizem e, na sua opinião, vêm confirmar se os outros sabem.*” (relatório da 3ª sessão, p. 168) e o problema tende a agravar-se quando as funcionárias lembram aos docentes o seu dever de estar informados: “*A A completa (...) referindo que se um funcionário administrativo responder ao professor: “não sabe isso? Mas devia saber!” os docentes vão imediatamente dizer que são mal atendidos e gera-se outro problema.*” (relatório da 3ª sessão, p. 168).

Pese embora esta opinião do pessoal administrativo no tocante ao tipo de relações estabelecidas com o pessoal docente, este grupo profissional não acusa nas suas respostas, no questionário que lhe foi proposto, a mesma reacção. Efectivamente, na **questão 03** do grupo do **Atendimento**, “Fui atendido de forma cortês”, os docentes manifestam um alto índice de satisfação comparativamente aos que se mostram pouco satisfeitos.

Atendimento							
Questão 03	Utilizador	Grau de satisfação					Total
		1 I	2 PS	3 S	4 MS	NS/ NR	
Fui atendido de forma cortês	Estudante	1	1	6	28	0	36
		3	3	17	78	0	100%
	Docente	0	1	8	14	0	23
		0	4	35	61	0	100%
	Pais e Enc. de Educação ou em sua substituição	1	2	3	14	0	20
		5	10	15	70	0	100%
	Outro	0	2	2	2	0	6
		0	33	33	33	0	100%
	Total	2	6	19	58	0	85
		2	7	22	68	0	100%

Tabela B 10: Cortesia no atendimento

O pessoal administrativo nesta escola trabalha em articulação com o pessoal auxiliar, no que diz respeito ao atendimento telefónico, a compras de pequena monta destinadas à manutenção, ao correio e à circulação da informação: a que vem do exterior para a escola, a que sai

cda escola para o exterior, a que sai da secretaria para circular dentro da escola. Também aqui encontramos referências a episódios ilustrativos da dificuldade ou da falta de comunicação entre o pessoal auxiliar e o pessoal administrativo, no cumprimento das funções que acabámos de enunciar e que evidenciam alguma ruptura

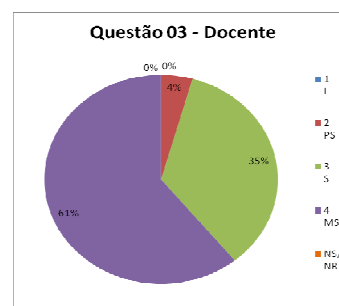


Figura 12: Cortesia no atendimento aos docentes

entre estes dois grupos profissionais, também eles com problemas de demarcação de posições no interior da organização escolar. Segundo a **D**, na sua entrevista (p. 127), *“Acho que há um esforço grande entre pessoal auxiliar e administrativo, há sempre esta diferença, as pessoas gostam de fazer esta diferença e marcar a diferença (...)”*; as distinções parecem ser feitas e assumidas pelos dois grupos, o dos administrativos e o dos auxiliares, a avaliar pelos testemunhos recolhidos:

“(...) sinto às vezes que as próprias pessoas fazem essa diferença, aquela está na secretaria e eu estou aqui, fazem essa diferença (...)” (**D**, p. 128);

“Algumas pessoas pensarem que não tem que fazer determinados serviços é também um ponto fraco e acho que também se pensa muito que como o pessoal auxiliar é abaixo de nós, eles têm que fazer certos serviços que nós não temos de fazer, como por exemplo, atender o telefone ou ir entregar documentos ao conselho executivo, vinte vezes, para as senhoras assinarem, por que é que eu hei-de chamar uma colega que está ali fora sozinha, quando eu sei que há falta de pessoal na escola?” (**B**, p. 117);

A secretaria “queixa-se” do relacionamento com o pessoal auxiliar que, a seu ver, tem vindo a agravar-se, concretamente ao nível da passagem de chamadas telefónicas e de comunicação pessoal no tratamento de assuntos da escola: *“(...) embora a E argumentasse que quanto a isso não era possível fazer nada, porque essa falta de comunicação com o pessoal “lá de fora” já existe há muitos anos, ao que a A respondeu que agora está pior (...)”* (relatório da 2ª sessão, p. 164). Os grupos parecem trabalhar de costas viradas, desconhecendo a realidade laboral de cada um, conforme refere a **D** que *“(...) diz que elas, funcionárias administrativas, também não sabem os problemas que as colegas têm, nomeadamente a falta de pessoal, os atestados, entre outras coisas.”* (relatório da 2ª sessão, p. 165); no entanto, e independentemente dos condicionalismos laborais dos dois grupos profissionais, *“Todas concordam que em diferentes momentos surgem respostas inadequadas a questões ligadas com o serviço e a F diz que estas respostas são dadas conforme a pessoa está de humor.”* (relatório da 2ª sessão, p. 165) não havendo a noção que o desempenho e o consequente sucesso da organização nunca podem depender do estado de espírito de cada um e que o funcionamento de uma escola é a sua imagem no exterior. A propósito disso, *“A C refere ainda que frequentemente lhe perguntam quem é que está a atender o telefone na*

escola, porque é comum ninguém atender ou atender de uma forma pouco educada (...)” (relatório da 2ª sessão, p. 165) e *“A A diz que o atendimento telefónico na ESB, de um modo geral, é negativo.”* (relatório da 2ª sessão, p. 165) deixando antever aqui um problema de natureza organizacional, da competência da gestão.

O modo como os auxiliares de acção educativa e as funcionárias administrativas se relacionam no que toca ao manuseamento de documentos da escola é outra situação problemática apontada pelo nosso grupo em estudo: *“É do consenso geral que a forma como os documentos que chegam via fax são depositados no balcão dos serviços, pelo lado de fora, assim como dinheiro ou recibos, sem dar conhecimento às funcionárias, gera problemas de organização, de conhecimento da informação e até de cumprimento de prazos.”* (relatório da 2ª sessão, p. 165). Estas falhas de comunicação e de colaboração, relatadas pelo pessoal administrativo, assumem alguma gravidade, pela responsabilidade inerente ao desempenho de funções de natureza pública, e colocam em evidência outro tipo de questões, que remetem para a forma como a gestão percebe ou não estes problemas e como lida com eles, com vista à sua resolução.

A secretaria de uma escola desenvolve a sua função na dependência directa da gestão, onde as relações entre as pessoas assumem ou deviam assumir alguma importância pela proximidade com que trabalham, na opinião de algumas das nossas entrevistadas: *“Há uma separação nítida, eu estou aqui, eu faço parte daqui e as pessoas ... evidenciam isto, com frequência. O que eu estou a tentar transmitir é: há separações de poder, estamos a falar de relações de poder, há esta distinção, há esta diferença, há que marcar a diferença (...)*” (D, p. 128). Pelo depoimento, verificamos que na opinião da funcionária o órgão de gestão estabelece uma diferença entre o desempenho do seu cargo e o desempenho do pessoal administrativo, fazendo uma distinção social, que se caracteriza pelo domínio do poder.

O modo como algumas funcionárias administrativas expõem este assunto, nomeadamente quando alegam desmotivação ou falta de integração, provocada pelo ambiente que dizem sentir no interior da organização escolar, chamam à discussão outras questões mais profundas ligadas à liderança na escola, como se pode ler no depoimento da A: *“Já me senti integrada, mas neste momento não. (...) Talvez uma parte do problema resulte de uma ignorância, (...) ... talvez uma certa desvalorização*

que eu acho que o conselho executivo tem em relação aos serviços administrativos.” (p. 114).

Contudo, há uma funcionária que manifesta uma opinião diferente: *“Eu acho que de ambos os lados, do conselho executivo e dos serviços administrativos, há um esforço para integrar, mas depois depende das pessoas, integrarem-se ou não.”* (B, p. 118), dando conta de uma outra forma de analisar as relações interpessoais entre o conselho executivo e os serviços administrativos. Segundo uma outra funcionária, as relações com o conselho executivo pautam-se por uma pressão constante, que não contribui para a melhoria dos resultados do trabalho: *“Aquilo que noto nelas é uma grande pressão. A exigência, sim, mas que fosse assim mais flexível em termos da pessoa trabalhar sem pensar que está a ser vigiada ou que está já a pensar se vai fazer mal ou que vai correr mal (...)”* (F, p. 140). No entender de outra funcionária, a alteração na forma de estabelecer relações entre o conselho executivo e o sector administrativo advém do facto de alguns elementos não se adaptarem às mudanças de relacionamento, *“Tivemos vários conselhos executivos e também houve vários relacionamentos e eu sei que há pessoas que se sentem com essas mudanças de relacionamento.”* (C, p. 121) e continuarem a considerar as relações interpessoais anteriores como o exemplo do tipo de relacionamento a manter.

Ao analisarmos as soluções propostas pelas participantes no nosso projecto, para os problemas identificados, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para a organização e funcionamento da secretaria no geral, concluímos que cada um destes actores tem uma visão muito própria do que é a escola e de como ela deve funcionar, particularmente no seu sector. Assim, verificamos que as nossas funcionárias administrativas consideram que uma das soluções para a melhoria do funcionamento da secretaria passaria pela contratação de mais pessoal: *“Eu acho que precisávamos de mais pessoal (...)”* (A, p. 113), *“(...) talvez também se houvesse mais funcionários que pudessem dar apoio (...)”* (F, p. 138), *“(...) também era bom a renovação com pessoas mais novas (...)”* (E, p. 135).

No aspecto da organização e do funcionamento do sector, sugerem mudanças no âmbito da distribuição de serviço, como se pode ler em alguns depoimentos: *“Com outra redistribuição de serviço talvez se conseguisse.”* (E, p. 132); *“A gestão de processos*

parece-me o melhor (...)” (C, p. 120); *“Insisto em que se devia escolher as equipas de forma diferente para trabalhar (...)*” (B, p. 116); *“Propunha a gestão de processos, embora isso implicasse um conhecimento de todo o trabalho (...)*” (B, p. 117). Outras funcionárias entendem que a vertente das relações interpessoais também deve ser considerada nas soluções para a melhoria do funcionamento da secretaria, como afirmam nas suas entrevistas: *“(...) não há ligação entre conselho executivo e serviços administrativos, só há quando há necessidade disso e é só profissional e era muito importante que houvesse mais alguma coisa no campo das relações pessoais, porque só traria vantagens.”* (A, p. 114), *“Talvez uma maior compreensão do Conselho Executivo, podia ser melhor para o trabalho (...)*” (F, p. 140).

Encontramos ainda outras propostas de solução que visam melhorar o funcionamento, com pequenas alterações na organização do sector e no modo como os intervenientes na organização escolar encaram a sua colaboração *“Penso que se podia fechar mais cedo ou, eventualmente, durante uma tarde (...)*” (A, p. 113), *“(...) pequenas reuniões, por exemplo, do órgão de gestão com os serviços administrativos (...)*” (D, p. 125), *“(...) ter mais a ideia de pertença à organização, eu sou importante aqui (...) isto é fundamental;”* (D, p. 128) porque *“O sucesso da organização passa pelas pessoas, por essa motivação e por essa integração e por essa ideia de, de equipa (...)*” (D, p. 128).

Para além das soluções entretanto apontadas, com vista à melhoria da organização e funcionamento da secretaria, as funcionárias propuseram ainda outras soluções, no âmbito dos problemas específicos tratados nas sessões colectivas de grupos de discussão. Na primeira destas reuniões, foi discutido o problema da dificuldade em partilhar a informação das diferentes áreas e as soluções propostas enquadraram-se numa perspectiva de mudança das práticas no interior do sector, a levar a cabo pelas próprias administrativas: *“A A considera (...) que é necessário uma informação mais profunda, e para isso as pessoas têm que estar motivadas e interessadas, têm que ler e questionar.”* (relatório da 1ª sessão, p. 163) *“A A reitera a ideia de que tem que haver motivação para a mudança e que isso implica disponibilidade”.* (relatório da 1ª sessão, p. 163) *“(...) uma distribuição da legislação por todas as funcionárias e que se considerasse a implementação dos esclarecimentos entre colegas”.* (relatório da 1ª sessão, p. 163).

Um dos problemas que parece preocupar as funcionárias é a constante falta de comunicação entre o pessoal auxiliar e o pessoal administrativo, cujas repercussões se fazem sentir no quotidiano da secretaria; as funcionárias sentem-se impotentes para resolver este problema e as soluções que apresentam incluem-se nas competências da gestão: *“A C sugeriu que frequentassem uma acção de formação sobre comunicação no interior da escola e sobretudo na área do atendimento telefónico (...)”* (relatório da 2ª sessão, p. 166), *“Relativamente ao PBX, a B e a D entendem que a substituição das pessoas que lá estão poderia ser uma solução”*. (relatório da 2ª sessão, p. 166), *“Quanto aos faxes e outra documentação que costuma ser colocada no balcão, foi sugerido que a funcionária que a traz deveria entrar na secretaria e entregá-la em mão a uma administrativa (...)”* (relatório da 2ª sessão, p. 166).

Quanto às dificuldades no atendimento aos professores, frequentemente geradoras de atritos entre os dois grupos profissionais, constituem um problema recorrente, segundo a opinião do pessoal administrativo, cuja proposta de soluções apela à intervenção da gestão e a mudanças nos próprios serviços: *“(...) a B sugeriu que deveria circular mais informação (...)”* (relatório da 3ª sessão, p. 169), *“(...) no caso dos docentes, por uma leitura correcta da legislação, por uma maior atenção aos seus dados pessoais, por um cuidado na elaboração de documentos (...)”* (relatório da 3ª sessão, p. 169), *“(...) no caso dos serviços administrativos, por não facilitar tanto o trabalho dos professores em assuntos do seu próprio interesse, porque fazem perder demasiado tempo e porque os serviços administrativos têm que fazer o seu trabalho, mas não são criados dos professores.”* (relatório da 3ª sessão, p. 169).

Para o problema do barulho ou ruído gerado no interior dos serviços administrativos, sentido pelas funcionárias como um condicionalismo que decorre das deficientes condições de trabalho, as soluções apontadas dependem da colaboração de todos os que laboram neste sector: *“(...) a F e a E consideram que se deve tentar suportar a situação.”* (relatório da 4ª sessão, p. 171); *“No entender da A, é necessário haver um esforço individual, evitar falar alto (...)”* (relatório da 4ª sessão, p. 171); *“A G propõe quinze minutos de intervalo para falar.”* (relatório da 4ª sessão, p. 171); *“A C reforça a necessidade de se ter em atenção o trabalho dos outros e sugere que as pessoas se*

levantem e vão ter com o colega para tratar dos assuntos, ao invés de se falar de secretária para secretária.” (relatório da 4ª sessão, p. 171).

Dos nossos objectivos para este eixo de análise, constava a ambição de retratar a organização do trabalho do pessoal administrativo, à luz das funções e competências que a lei lhes distribui, dos problemas decorrentes da evolução recente e da micropolíticas geradas no interior da escola, numa perspectiva ampla que abarcasse os diferentes ângulos da organização.

3. 3º Eixo de análise: Participação na vida escolar

Neste terceiro eixo de análise tentaremos captar os modos de participação do pessoal administrativo na vida escolar, ou seja, através dos seus testemunhos, procuraremos demonstrar e perceber como é que este grupo profissional específico concebe a sua integração e participação na organização e de que forma a ajuda a cumprir a sua missão.

A noção de escola como organização é um conceito familiar a algumas das nossas funcionárias, que afirmam nos seus depoimentos “(...) *isto é uma organização.*” (E, p. 133), ou “(...) *ter mais a ideia de pertença à organização (...)*” (D, p. 128); estas afirmações indiciam a consciência da inclusão numa estrutura organizacional - onde a participação e a cooperação de todos é importante - que repudia a visão da escola como um local onde os diferentes elementos que a compõem exercem o papel que lhes está distribuído de forma independente e desligada dos restantes.

A propósito da sua participação na função educativa, todas as funcionárias são unânimes em declarar que o seu desempenho profissional contribui para essa função, em maior ou menor escala, como as próprias assumem. A D, na p. 126 da sua entrevista, diz “*Considero que a minha participação na função educativa é positiva e é importante*” e explica em que medida entende que o faz:

“(...) não me diz respeito a mim analisar por que é que um aluno com dezasseis anos vem anular a matrícula a todas as disciplinas (...) mas tenho um bocado de tendência para alertar que... no futuro é importante ser-se alguma coisa e fazer-se por isso e nós temos o resto da vida para trabalhar e para estudar, às vezes, há uma oportunidade única, estás a recusá-la agora já tão cedo porquê?” Questiono os alunos, tentando que reconsiderem essa hipótese (...) *alerto para uma série de coisas.*” (D, p. 126).

Na perspectiva da **A**, a organização escolar funciona em bloco, em prol de uma missão educativa e nessa medida entende que *“Todos aqui colaboramos com a função educativa, porque basta um sector não funcionar e as coisas já não correm bem e a secretaria é, nesse sentido, muito importante.”* (p. 114).

A **F**, a **G** e a **C** concebem a sua participação como um sinónimo do desempenho das suas tarefas profissionais *“(...) a minha colaboração é toda só da parte da contabilidade e da tesouraria, mas quando é preciso colaboro e tenho que ajudar.”* (**F**, p. 139); *“Eu tento colaborar, faço o meu trabalho”* (**G**, p. 145); *“(...) considero que participo na função educativa, embora não tenha muito contacto (...)”* (**C**, p. 121). Na opinião da **E**, participar na função educativa é humanizar os serviços, aproximando-os do utilizador, e promover um atendimento de qualidade: *“Penso que quando nós explicamos o melhor que sabemos aos alunos e aos pais, aos professores e ao restante pessoal não docente que atendemos, explicar como é que as coisas estão a correr, dar o nosso melhor e é de facto por aí. Explicar de modo que entendam, chegar ao nível das pessoas a quem estamos a atender, que é muito importante (...) devemos ter uma linguagem de modo que nos compreendam,”* (p. 133).

A **B**, na sua entrevista, diz *“Eu acho que participo de uma maneira positiva.”* (p. 117) e faz a associação entre a participação na função educativa e a imagem que os utilizadores criam da escola, sobretudo através do atendimento da secretaria: *“Atendo sempre de forma simpática, porque eu acho que é uma das melhores coisas que nós podemos ter quando chegamos a um guichet. (...) O funcionário é a cara da escola (...)”* (p. 117), *“Se conseguirmos ajudar as pessoas, fica-nos bem... eu acho que é bom.”* (p. 118).

No que diz respeito à função educativa, concluímos que o pessoal administrativo se considera vinculado a ela, reiterando com frequência a ideia que o cumprimento das suas tarefas e a missão principal da escola são indissociáveis.

Questionadas acerca da sua participação nos órgãos de gestão e administração da escola, nomeadamente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, as colaboradoras do nosso projecto mostraram pouca receptividade relativamente a esse tipo de participação, manifestando mesmo algum desinteresse. Das sete entrevistadas, apenas duas já foram representantes do pessoal não docente na Assembleia de Escola, mas

pelas suas palavras deduzimos que não atribuem importância a essa participação ou ao órgão propriamente dito.

“A minha participação na Assembleia é nula, ... porque acho que é órgão que não funciona (...) No Conselho Pedagógico nunca participei (...) nunca li nenhuma acta, não sei nitidamente nada sobre o conselho pedagógico. (...) Também nas reuniões de assembleia de escola a que fui não transmiti nada (...) Não atribuo nenhuma importância à minha participação nos órgãos de gestão da escola. A participação existe mas é quase só uma formalidade, é para constituir o órgão, tem que se ir... vai-se (...)” (A, p. 114).

“Agora, nenhum. Já fui uma vez eleita como representante do pessoal não docente à Assembleia de Escola, mas nunca fui às reuniões. (...) Como estava a trabalhar, não deixava a secretaria para ir à assembleia de escola. (...) acabava por ter conhecimento também do que se passava lá, porque falava com professores e com colegas meus que lá estavam. (...) quer na assembleia de escola quer no conselho pedagógico. Às vezes comentam e outras vezes vejo actas (...) leio, tenho conhecimento.” (B, p. 118).

Os restantes elementos nunca fizeram parte de nenhuma lista dos representantes do pessoal não docente aos órgãos de administração e gestão da escola e afirmam desconhecer o que se passa nas reuniões. Consideram que a participação de todos é importante mas sublinham a sua indisponibilidade para participar, sobretudo porque não acreditam no poder da sua participação.

“(...) nunca participei. (...) nunca fiz parte de nenhuma lista, nunca quis. (...) Não tenho conhecimento, o representante também não vai lá. (...) Mas não se transmite o que se passa lá.” (F, p. 139).

“Nunca fiz parte nem do Conselho Pedagógico nem da Assembleia de Escola. (...) quando faço as convocatórias conheço a ordem de trabalhos, de outra maneira, não. (...) Era muito importante que houvesse diálogo e participação de todos, mas por não haver comunicação não há diálogo nem participação. (...) também não sei se os não docentes têm ido às reuniões (...) há um elemento num e noutro órgão (...)” (E, p. 133).

Acerca da sua participação nos órgãos de gestão e administração da escola e do conhecimento que tem do que lá se passa, a G afirma: *“Nada, nada, não, não. (...) Nunca me candidatei, nunca ... também não tive nunca interesse (...)”* (p. 145) (...) *“Não sei nada.”* (p. 146). A C diz: *“Nunca participei “* (p. 121), mas considera válida a participação de todos os elementos da comunidade educativa nestes órgãos *“Penso que sim, que é importante.”* (p. 121) e explica o seu ponto de vista:

“Da Assembleia de Escola e do Conselho Pedagógico não tenho conhecimento de nada. Nunca perguntei e não sei de nada. Não estou lá e também nunca ninguém me transmite nada e eu não tenho conhecimento. Nem sei se as pessoas que foram eleitas vão às reuniões, até tenho a impressão que se calhar alguns representantes que foram eleitos até nem vão, é muito provável. Não sei se vão, se não. Não chega cá nada.” (...) *Eu acho que sim, acho que era importante que chegasse, criaria outra motivação (...)* *Se não se sabe nada cá fora do que se passa lá, é porque não é importante (...)*” (C, p. 121).

“Raramente tenho conhecimento quando é que reúne o Pedagógico (...) Nunca fiz parte de nenhuma lista, se calhar nunca quis (...) mas nunca tenho muito conhecimento disso (...) já estive presente em algumas reuniões de onde saíram pessoas para esse efeito. (...) é verdade que tenho desconhecimento disso, do que é que se passa, não sei”. (D, p. 126).

Embora todas sejam conhecedoras dos direitos que a lei confere ao pessoal não docente das escolas, no que toca à representação e à participação nos órgãos directivos, e até reconheçam a sua importância no âmbito de uma gestão democrática, afirmam-se indisponíveis para constituir listas. Quanto aos seus representantes nesses órgãos, desconhecem se eles participam nas reuniões, mas têm a certeza que eles não lhes transmitem nenhuma informação e seria importante que o fizessem.

Contudo, partindo do princípio que o conceito de participação no interior da organização escolar não se esgota nos órgãos de gestão e administração, perguntámos às colaboradoras do nosso projecto qual era o seu grau de participação nas diferentes actividades promovidas na e para a comunidade educativa, independentemente da natureza das mesmas. Quisemos saber também se sentiam integradas na organização e

se, consequentemente, se identificavam com os valores defendidos pelo Projecto Educativo.

No que concerne à participação nas actividades, as respostas caracterizaram-se por uma certa homogeneidade, ou seja, todas dizem que gostam de participar e que isso contribui positivamente para a sua integração na escola, embora aleguem que não o fazem tanto como gostariam. A A é a única que afirma não se sentir integrada neste momento: *“Gosto de participar e acho que o convívio é bom, a parte humana é muito importante e ... talvez fizesse com que não nos sentíssemos tão distanciados da escola, mais integrados. (...) Já me senti integrada, mas neste momento não.”* (p. 114).

Pela leitura dos depoimentos, concluímos que, de uma maneira geral, as actividades desenvolvidas na escola cativam as funcionárias, que lamentam não poder participar mais nelas. Todas consideram que “participar” é importante e entendem que as actividades podem ser um meio de integração de todos os elementos na organização e uma forma de esbater cisões entre os diferentes grupos profissionais. Verificamos também que o pessoal administrativo, à excepção de um elemento, se sente integrado na escola e manifesta abertamente que gosta do seu local de trabalho.

Conhecer o Projecto Educativo, enquanto documento orientador e regulador dos valores defendidos pela escola, não parece ter sido uma prioridade para o grupo profissional que estudamos, já que todas as entrevistadas afirmaram desconhecê-lo. Como nenhum dos elementos conhece o Projecto Educativo não se puderam pronunciar sobre ele ou apresentar sugestões de melhoria. Desconhecem, *inclusive*, os princípios subjacentes à elaboração deste tipo de documento e demonstram algum alheamento face à importância do mesmo, não obstante reconhecerem que ele está algures na secretaria.

Síntese dos dados

Os dados que acabámos de apresentar, e que recolhemos com a intenção de estudar os serviços administrativos na Escola Secundária de Benavente e a integração do seu pessoal na organização escolar, surgem neste capítulo sob a forma de eixos de análise transversal, que cruzam as informações recolhidas nas entrevistas individuais, nas sessões colectivas de grupos de trabalho, nos questionários e em documentos internos

da escola, enquadrados num conceito de organização em mudança, que compreende na sua estrutura os princípios da participação e da gestão democrática.

Retomando alguns dos conceitos teóricos enunciados no primeiro capítulo, percebemos pelos testemunhos recolhidos que as colaboradoras do nosso projecto entendem a escola como uma organização e que têm consciência que essa estrutura organizacional a que pertencem vive das relações de cooperação que se estabelecem entre os diferentes membros. O sentimento de pertença e de identificação com a missão principal da escola está presente no discurso das diversas entrevistadas, embora nem todas se sintam totalmente integradas ou valorizadas no seu trabalho, quer pela gestão, quer pelos outros elementos da comunidade educativa.

Os dados estudados permitem-nos também afirmar que o pessoal administrativo configura o seu trabalho no âmbito do apoio logístico, tal como o define Mintzberg, contribuindo para assegurar os aspectos organizacionais da escola, desenvolvendo a sua actividade na dependência directa do vértice estratégico. Apurámos igualmente que as repercussões resultantes da mudança verificada na organização escolar são sentidas no interior dos serviços administrativos, com implicações ao nível da motivação e do desempenho na prática quotidiana.

Registámos também o modo como estes profissionais encaram a sua participação na gestão e na organização, de um modo geral, e constatámos que manifestam algum desinteresse e até desencanto face ao papel que a lei lhes reserva em termos da gestão democrática, visível na sua indisponibilidade para intervir nos órgãos onde têm representação e no interesse em conhecer os documentos orientadores da escola.

Por outro lado, verifica-se que estas funcionárias denotam algum desagrado na forma como se processam as relações interpessoais com a gestão, deixando antever que não se sentem compensadas afectivamente pela liderança da escola. A identificação de microplíticas no interior da organização é um outro aspecto abordado pelas entrevistadas, que fazem menções claras à disputa de influência e de poder por parte dos diversos actores organizacionais, disputas que são reveladoras das motivações e dos interesses dos indivíduos na concretização dos seus objectivos profissionais.

Numa perspectiva de Qualidade do serviço público, a secretaria de uma escola deve satisfazer os seus clientes internos e externos e, nessa medida, os dados que obtivemos através dos questionários respondidos pelos utentes dos serviços deram-nos uma visão positiva do funcionamento, que caminha no sentido da modernização e da cooperação profissional.

Conclusão

**Recomendações/Sugestões para um
Projecto de Intervenção**

Nesta terceira parte do nosso trabalho, daremos conta das conclusões que retirámos após a apresentação e interpretação dos dados recolhidos. Com efeito, no capítulo anterior realizámos essa tarefa, estabelecendo uma relação entre os diversos dados de que dispúnhamos, numa perspectiva de análise transversal. Assim sendo, pudemos observar que a população em estudo denunciou algumas fragilidades, alguns constrangimentos e alguns problemas na organização do sector, no seu funcionamento e no seu envolvimento com a restante comunidade educativa.

As entrevistas e as sessões colectivas de grupos de discussão constituíram um manancial de informação, que respondeu a grande parte das questões levantadas no início do nosso projecto. Efectivamente, aí captámos a essência da nossa investigação, isto é, tomámos consciência da noção que este grupo profissional tem do que deve ser o seu papel na organização escolar e do papel que na verdade detém. A constatação de que existe um fosso entre a forma como as funcionárias percebem a sua participação, a sua integração e a sua imagem na escola e o modo como consideram que isso se devia processar é revelador da discrepância entre os princípios subjacentes ao conceito de organização e a realidade desta organização em particular.

No entanto, os testemunhos que recolhemos traduzem também outras debilidades inerentes ao funcionamento do sector dos serviços administrativos; registámos dificuldades por parte das funcionárias na adaptação à mudança na organização escolar, sobretudo a mudança que decorre das reformas educativas, da inovação tecnológica e da evolução normativa. Os desfasamentos que se verificam a este nível no interior da organização resultam, em grande parte, da falta de formação especializada destes profissionais, consequência da própria estrutura da administração pública.

No que concerne à organização do trabalho, as colaboradoras do nosso projecto mencionaram alguns entraves no âmbito da cooperação profissional e alvitaram a necessidade de se inculcar nas pessoas a noção da organização como um todo. Destacaram também os obstáculos colocados ao bom funcionamento do sector, nomeadamente pela classe docente, quando são postos em causa de forma prepotente procedimentos e informações fornecidos pelos serviços, revelando desconfiança e desrespeito pelo seu trabalho. Esta opinião acerca do relacionamento entre a classe docente e a não docente, em particular os administrativos, é reiterada em outras ocasiões

nos discursos das funcionárias e é entendida como uma clara referência à diferença de estatuto social dos actores organizacionais, que não deve ser esquecida. Todavia, identificamos outros constrangimentos sentidos pelas participantes no projecto, a propósito da demarcação de hierarquias e da distinção de categorias profissionais, que na opinião do sector em estudo se repercute nas relações interpessoais e no desempenho das funções. Os administrativos reconhecem a existência destes problemas não apenas com a gestão da escola e com os professores, de um modo geral, mas também com o restante pessoal não docente, particularmente os auxiliares de acção educativa.

A alusão às micropolíticas existentes na escola, resultantes, sobretudo, da “luta” pelo poder e pelo exercício de influência, travada entre os diferentes elementos da organização, é um aspecto focado pelo grupo estudado. No nosso entender, as funcionárias reconhecem que essas “guerras” revelam uma distorção do que deve ser o conceito de escola como sistema organizacional, onde a concretização da missão da escola se deve sobrepor aos objectivos individuais dos actores e dos grupos.

Contudo, verificamos que estes problemas e constrangimentos apontados são vividos e controlados internamente, uma vez que o utilizador não dá mostras de se aperceber deles, a julgar pelas respostas aos questionários. Este aspecto constitui-se como um ponto favorável para o funcionamento e imagem exterior dos serviços administrativos, contrariando a percepção que o pessoal administrativo tem da imagem negativa dos serviços junto dos utilizadores.

Todas as funcionárias entendem que o seu desempenho profissional corresponde à sua contribuição para o cumprimento da função educativa da escola, numa perspectiva de participação e inclusão na estrutura organizacional, assumindo-se, nesta circunstância, identificadas com a missão da escola. Todavia, afirmam o seu quase total alheamento e desconhecimento face à participação nos órgãos de administração da escola, desvalorizando o seu contributo e mostrando-se pouco receptivas a colaborar. O mesmo se passa relativamente ao conhecimento do Projecto Educativo e à necessidade de se informarem acerca das suas linhas orientadoras. Quanto à integração na escola, todas as funcionárias afirmam que se sentem integradas, à excepção de uma, embora entendam que algo mais deve ser feito para fomentar essa integração.

As fragilidades que apontámos corroboram a nossa ideia inicial de que existe um problema no seio deste grupo profissional e nesta organização escolar, concretamente, ao nível da cooperação profissional, da participação e da integração na organização. Por isso, parece-nos pertinente sugerir algumas recomendações, que visam colmatar lacunas detectadas. Constatámos que o pessoal administrativo refere com alguma regularidade a noção da necessidade da colaboração de todos para o bom funcionamento e sucesso da organização, manifestando uma orientação no sentido de um sentimento de pertença e de conhecimento da noção de estrutura organizacional. E nessa medida, é natural que estes indivíduos reclamem a valorização do seu papel de actores interventivos, que colaboram na construção da organização. Os outros constrangimentos apontados enquadram-se numa dimensão organizacional, que cabe à gestão solucionar.

O desempenho da liderança é crucial em todo este processo de sensibilização da comunidade educativa para a importância dos indivíduos na organização e para a cooptação de todos os actores, com vista à identificação com os valores defendidos pela escola, assim como na procura e implementação de soluções para os problemas apresentados.

Entendemos que a liderança desta escola tem, prioritariamente, que tomar consciência da existência de problemas neste sector e de perceber a sua origem, para poder alterar práticas. Assim, consideramos que a apropriação do conceito de organização por parte dos diversos grupos profissionais, incluindo a gestão, é o primeiro passo para que os diferentes elementos da comunidade escolar se inteirem da importância do contributo de todos e assimilem a ideia de que a organização sobrevive graças às relações de interdependência criadas entre os grupos, não havendo espaço para membros de primeira e membros de segunda.

Verificámos que os constrangimentos identificados, na sua maioria, são de natureza organizacional e que, por essa razão, as soluções dependem exclusivamente da acção da gestão. Referimo-nos concretamente à organização do trabalho e à necessidade de fomentar formas de cooperação profissional no seio do grupo, envolvendo os actores no cumprimento dos objectivos da escola e apelando à sua co-responsabilização, fazendo-os sentir necessários e integrados na estrutura organizacional. A interpretação dos dados que tivemos oportunidade de realizar no capítulo anterior permitiu-nos deduzir que as

funcionárias administrativas questionam algumas formas de actuação da liderança, particularmente os aspectos ligados ao estilo autoritário, em detrimento da utilização de um estilo de liderança que privilegie a componente das relações humanas e da compensação afectiva dos indivíduos. Também aqui pensamos que a gestão deve promover uma melhoria no processo de comunicação dentro da organização e deve equacionar novas formas de diálogo com o pessoal administrativo, no sentido de criar uma empatia com os seus colaboradores, cujos resultados reverterão a favor da escola.

No que diz respeito à questão da participação na gestão e na organização de um modo geral, também entendidas como formas de integração na organização educativa, verificamos que as colaboradoras do nosso projecto estão longe de se reverem nos princípios definidos a este propósito na legislação. Julgamos que a escola, mais uma vez através da sua direcção, deve desenvolver uma política de cultura organizacional e de reforço mútuo, que espelhe a sua missão e harmonize os direitos, os deveres e as responsabilidades de todos os seus membros.

Em jeito de remate, gostaríamos de referir que a investigação realizada neste trabalho de projecto foi, do nosso ponto de vista, muito proveitosa, na medida em que nos facultou um conhecimento mais alargado na área da administração educacional e nos permitiu analisar uma componente da organização educativa pouco estudada.

Referências bibliográficas

AFONSO, N. (1994). *A reforma da administração escolar. A abordagem política em análise organizacional* (1ª parte). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA.

ALVES, J. M. (1999). *A escola e as lógicas de acção – as dinâmicas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições Asa.

BARBIER, J. M. (1993). *Elaboração de projectos de acção e planificação*. Porto: Porto Editora.

BARROSO, J. (1995a). *Os liceus. Organização pedagógica e administração (1836 – 1960)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Junta Nacional de Investigação Científica.

BARROSO, J. (1995b). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educativa.

BARROSO, J. Org. (1996). *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora.

BARROSO, J. (1999). “Regulação e autonomia da escola pública: o papel do Estado, dos professores e dos pais”. In: *Inovação*, vol. 12, nº 3, 1999, pp. 9-3.

BARROSO, J. (2001a). “O século da escola: do mito da reforma à reforma do mito.” In: Têrren, E., Hameline, D. e Barroso, J. *O século da escola – entre a utopia e a burocracia*. Porto: Edições Asa.

BARROSO, J. (2001b). *Relatório Global da Primeira Fase do Programa de Avaliação Externa*. Efectuado no âmbito de programa de avaliação externa do processo de aplicação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos de Escolas definido pelo Decreto - Lei nº 115-A/ 98, de 4 de Maio. Relatório Sectorial 5.

BARROSO, J. Org. (2003). *A escola pública: regulação, desregulação, privatização*. Porto: Edições ASA.

- BARROSO, J. (2004). “A autonomia das escolas: uma ficção necessária.” In: *Revista Portuguesa de Educação*, 2004, 17 (2), pp. 49-83.
- BARROSO, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- BARROSO, J. Org. (2006). *A Regulação das Políticas Públicas de Educação: Espaços, Dinâmicas e Actores*. Lisboa: Educa.
- BELL, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- BERNOUX, P. (s/d). *A Sociologia das Organizações*. Tradução de CARVALHO, A. Porto: Rés – Editora (Título original La sociologie des organisations – Paris – Éditions du Seuil).
- BERNOUX, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris: Seuil.
- BILHIM, J. A. (1996). *Teoria Organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BOLIVAR, A. (2003). *Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- CANÁRIO, R. (1996). “Os estudos sobre a escola: problemas e perspectivas.” In: João Barroso, Org. *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora.
- CANÁRIO, R. (2005). *O que é a escola? Um “olhar” sociológico*. Colecção Ciências da Educação Século XXI. Porto: Porto Editora.
- CARDOSO, A. P. O. (2002). *A receptividade à mudança e à inovação pedagógica – O professor e o contexto escolar*. Colecção Perspectivas Actuais/ Educação. Porto: Edições Asa.
- CHAMBEL, M. J. & CURRAL, L. (2008). *Psicologia organizacional – da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- DRAY, A. (1995). *O desafio da qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Editorial Caminho, S.A.

- FERREIRA, H. C. (2006). *A Administração da Educação Primária entre 1926 e 1995: Que Participação dos Professores na Organização da Escola e do Processo Educativo?* Tese de doutoramento apresentada à Universidade do Minho, Braga.
- FIALAIRE, J. (1996). *L'école en Europe*. Paris: Institut International d'Administration Publique
- FRAYSSE, A. (1999). "Les grands modeles d'organisation". In: JUMENTIER, J. (1999). *La gestion des ressources humaines dans les systèmes éducatifs*. Lyon : Centre Régional de documentation pédagogique de l'académie de Lyon.
- FRIEDBERG, E. (1995). *O poder e a regra. Dinâmicas de acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget .
- FULLAN, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Asa Editores.
- GONZÁLEZ, M. P. & SILVA, M. & CORNEJO, J. M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: Lleida.
- HANDY, C. & AITKEN, R. (1990). *Understanding schools as organizations*. London: Penguin books.
- LIMA, L. Org. (2006). *Compreender a escola. Perspectiva de análise organizacional*. Capítulo III. Porto: Asa Editores.
- MALICET, D. P. (1997). *Éléments de Sociologie du Travail et de l'Organisation*. Paris: Ed. Economica.
- MCGREGOR, D. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*. Traduzido por ARDOINO, J. e LOBROT, M. Paris: Bordas.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (1999). *Guia para a Modernização Administrativa – como dar voz ao cidadão*. Lisboa: Ministério da Educação.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- NÓVOA, A. Org. (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote/ Instituto de Inovação Educacional.

RAPOSO, M. E. S. (2000). “O Centro de Recursos e a Mudança na Escola.” Artigo apresentado à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

SARMENTO, M. J. (2000). *Lógicas de acção. Estudo organizacional da escola primária*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

SILVA, D. V. (2007). “Escola e lógicas de acção organizacional: contributos teóricos para uma análise sociológica da organização educativa.” In: *Ensaio*, vol. 15, nº 54, 2007, pp. 103-126.

SILVA, M. M. S. P. (2006). *A Participação do Pessoal não Docente na Organização Escolar*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro, Aveiro.

SILVA, V. R. (2004). “Escola, Poder e Formação: Um modelo micropolítico de análise.” In: *Revista Portuguesa de Educação*, ano/ vol.17, número 002 [pp. 247- 273]. Braga: Universidade do Minho.

THURLER, M. G. (2001). *Inovar no interior da escola*. Traduzido por WOLFF, J. Porto Alegre: Artmed Editora.

THURLER, M. e PERRENOUD, P. (1994). *A escola e a mudança – contributos sociológicos*. Cadernos de inovação educacional. Lisboa: Escolar Editora.

VASCONCELOS, M. (1993). *Le système éducatif*. Paris: Éditions La Découverte.

Legislação

Decreto - Lei nº 115 – A/ 95 de 4 de Maio

Portaria nº 63/2001 de 30 de Janeiro

Decreto – Lei nº 184/ 2004 de 29 de Julho

Decreto-Lei nº 262/2007 de 19 de Julho

Lei nº 66-B/ 2007 de 28 de Dezembro

Decreto-lei nº 75/ 2008 de 22 de Abril

Outros Documentos

Projecto Educativo da Escola Secundária de Benavente 2007/2010

Bibliografia electrónica

www.eurydice.org

http://www.apgb.pt/quem_somos.html

http://www.grunenthal.pt/cw/pt_PT/html/cw_pt_pt_aboutus.jhtml?CatId=cw_pt_pt_aboutus_b_01b

<http://www.psiquiatriageral.com.br/educacaomedica/role.htm>

Anexos

GUIÃO DE ENTREVISTA

Trabalho de Projecto subordinado ao tema:

“Os serviços administrativos e a integração do seu pessoal na organização escolar”

Tipo: entrevista semi-estruturada individual;

Destinatários: os sete funcionários administrativos da Escola Secundária de Benavente;

Objectivo: identificar as percepções que o pessoal administrativo tem de si mesmo, ao nível do trabalho desenvolvido e da sua integração na organização;

BLOCO TEMÁTICO	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS PARA AS QUESTÕES ASPECTOS A ABORDAR
1. Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	Informar o entrevistado acerca das finalidades e objectivos do estudo que se pretende realizar; Motivar e solicitar a colaboração do entrevistado; Garantir a gravação da entrevista;	Esclarecer o entrevistado acerca das linhas gerais da investigação e as razões que estão na base da escolha deste projecto; Enfatizar e explicar a importância da colaboração do entrevistado para a concretização dos objectivos do trabalho; Dar a conhecer ao entrevistado o que se pretende fazer com os resultados da entrevista; Solicitar autorização para gravar a entrevista, garantindo que a mesma só será utilizada para a investigação em causa;
2. Percurso Profissional	Caracterizar o percurso profissional do funcionário administrativo em causa;	Escolaridade; Tempo de serviço neste sector; Formação que tem e que adquiriu; Razões que a levaram a trabalhar nesta área: escolha voluntária, convite, falta de alternativa, motivação, condições sócioeconómicas ...; A forma como aceitou a este trabalho; Outros locais onde tenha exercido esta profissão; Experiências anteriores: já exerceu outras profissões? Grau de satisfação no trabalho desenvolvido; Gostaria de trabalhar noutra área?

BLOCO TEMÁTICO	OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	TÓPICOS PARA AS QUESTÕES ASPECTOS A ABORDAR
3. Os serviços administrativos na Escola Secundária de Benavente	Conhecer o <i>modus operandi</i> dos serviços administrativos na ESB a partir das percepções de cada funcionário;	Balanço global do funcionamento dos S. A. na ESB e sua evolução; Identificação de pontos fortes e pontos fracos; Alterações e ou sugestões à situação existente;
4. Percepção que o pessoal não docente administrativo tem de si mesmo	Perceber o que pensam os administrativos de si e do seu trabalho; Identificar a percepção que o funcionário tem acerca daquilo que os outros elementos da escola pensam de si e do seu trabalho;	Percepção que o pessoal administrativo tem de si e do seu trabalho (motivador? Valorizado? Eficaz? Organizado? Importante? Interessante?) Percepção da opinião da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelos S. A.; Em que medida participa na função educativa;
5. A integração do sector administrativo na organização escolar	Avaliar o grau de integração do sector na organização escolar;	Participação nos órgãos de gestão da escola (Assembleia de Escola, Conselho Pedagógico-tem conhecimento do que se passa nas reuniões); Colaboração nas actividades promovidas pela escola (quando envolvam toda a comunidade educativa); Conhecimento dos valores que enformam o Projecto Educativo da Escola – sugestões; Noção de integração na organização escolar (sente-se integrado na escola, nas suas actividades; o que pode fazer para melhorar essa situação);

Entrevista nº 1 - Funcionária A

Entrevista nº 1- Funcionária A

Data: 2 de Abril de 2008

(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).

- Entrevistador** Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente a escolaridade, as habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector...
- Entrevistado** O meu percurso começou já um bocadinho tardio... eu quando comecei a trabalhar na escola vinha de uma situação familiar um bocado complicada... e claro tive necessidade de trabalhar. Não era aquilo que eu queria fazer, portanto não era o meu objectivo trabalhar com papéis e com coisas burocráticas. Mas eu tinha três filhos, como sabe, e tive mesmo de agarrar aquilo que me surgiu na altura.
- Entrevistador** E como é que foi trabalhar para a escola, foi por convite?
- Entrevistado** Comecei a trabalhar na Escola Preparatória de Salvaterra em 1973. A escola tinha começado a funcionar em 1971 e funcionava com duas funcionárias, uma delas casou e saiu e nessa altura o órgão dirigente era um Director e portanto eu candidatei-me ao lugar e fui aceite. Não fiz qualquer espécie de concurso, não fiz nada.
- Entrevistador** Candidatou-se directamente, não considera que houve grande motivação? Foram as condições sócio-económicas que a levaram a este emprego?
- Entrevistado** Foi exactamente isso.
- Entrevistador** E nessa altura qual era a sua escolaridade?
- Entrevistado** Tinha metade do 5º ano, tinha feito o 5º ano de Letras e faltava-me fazer o 5º ano de Ciências.
- Entrevistador** Que idade tinha nessa época?
- Entrevistado** Tinha 23 anos.
- Entrevistador** Como foi o seu percurso profissional?
- Entrevistado** Fiquei na escola durante muito tempo e fui subindo de categoria. Comecei como escriturária, depois passei a oficial e depois mais tarde, já na Escola Secundária de Salvaterra, surgiu a oportunidade de fazer concurso para chefe, concorri e fui colocada aqui nesta Escola.
- Entrevistador** Então o concurso envolvia diferentes escolas?
- Entrevistado** Sim, o concurso era a nível nacional e por isso fui colocada aqui nesta Escola. Ainda em relação às habilitações, naquela altura para se ir a 3ª oficial tinha de se ter o 5º ano completo e eu como entrei como escriturária fiz depois a parte de Ciências que me faltava. Como gostava de ter mais alguns conhecimentos a nível científico... fiz depois o 6º e o 7º ano no liceu à noite em Lisboa. Nessa altura só havia ensino nocturno em Lisboa, nem Santarém tinha. Depois de fazer o 6º e o 7º ano em Lisboa, candidatei-me à faculdade. Portanto, o meu percurso nesse campo terminou em 2002... fui fazendo devagarinho.
- Entrevistador** Neste momento, então, tem licenciatura?
- Entrevistado** Sim, neste momento tenho licenciatura. Foi um bocadinho penoso... tinha que jogar com os horários da faculdade, não tinha carro, com os horários das camionetas, com isso tudo... trabalhava na Escola à noite, fazia as noites e foi assim que consegui fazer alguma coisa.
- Entrevistador** Tem ideia de quantos anos trabalhou nas Escolas em Salvaterra?
- Entrevistado** Não me lembro bem, mas acho que entrei aqui em 1986.
- Entrevistador** Neste momento, quantos anos de serviço tem completos?
- Entrevistado** 34 anos.
- Entrevistador** Nunca exerceu outra profissão?
- Entrevistado** Leccionei, acumulei com a RARET durante 1 ano na substituição de uma senhora que adoeceu, acumulei com a Secundária de Salvaterra também à noite a dar Geografia no curso complementar e também acumulei aqui. Mas entretanto não me foi permitido acumular mais por ser Administrativa. Aqui na Escola tenho apenas cerca de 9 meses como docente. E fiz um estágio pedagógico completo na Escola do Entroncamento, porque o meu curso era Geografia via ensino. Eram 4 anos mais um ano de estágio e para o completar tive mesmo de fazer o estágio.
- Entrevistador** Neste momento, como é que avalia o seu grau de satisfação neste trabalho?
- Entrevistado** É uma pena estar-me a perguntar isso agora. Porque eu já gostei muito daquilo que fazia, já me dediquei à Escola com vontade, porque comecei a gostar de trabalhar, porque gostava de estar com as minhas colegas, porque o ambiente era bom, mas como sabe a minha condição física agora já não é o que era e esta pressão toda que nós sentimos agora não me faz bem e eu ao tentar fugir dela, por não me fazer bem, fico um bocadinho prejudicada.
- Entrevistador** Ou seja, neste momento não avalia muito positivamente o seu grau de satisfação...

- Entrevistado** Não. Neste momento está a ser um bocadinho penoso este período. Estou numa fase em que gostaria de não estar.
- Entrevistador** **E essas razões, têm a ver só com a sua condição física mais debilitada ou têm a ver com muitas outras coisas que tem de aprender e que já não sente motivação ou com a forma como a tratam?**
- Entrevistado** Portanto, a motivação já não é a mesma, de maneira nenhuma. Eu sempre gostei de aprender e quando eu sair não quero ir para casa limpar o pó, não quero. Mas, acho que as coisas têm que entrar com mais calma... com toda esta profusão de leis, de novas orientações, hoje é uma coisa, amanhã é outra, nós já não sabemos... é como diziam no outro dia, quando chegamos à Escola no dia seguinte perguntamos “eu posso fazer da mesma maneira que fiz ontem ou já há qualquer coisa de novo?”. E isso cria assim uma certa instabilidade e mesmo falta de motivação. Eu acho que se me perguntasse isto o ano passado, talvez eu não respondesse assim. Mas realmente neste momento não posso dizer de outra maneira, não estou nada contente, não estou nada motivada. Não estou. E em relação às condições que a Escola oferece, não é por aí, a minha desmotivação é geral. Talvez se eu estivesse numa condição física melhor, encarasse isto de maneira diferente. Também não digo que não.
- Entrevistador** **A determinada altura pensou que gostaria de ter trabalhado noutra área ou depois quando começou a gostar disto, entendeu que era aqui queria continuar? Uma vez que até leccionou, chegou a sentir-se na dúvida e pensou em abandonar a chefia dos Serviços Administrativos?**
- Entrevistado** Eu gostava muito de Geografia. Tenho muita pena de não ter enveredado pelo ensino, mas não podia. Quando acabei, foi numa fase em que já não podia, tinha a minha mãe velhota e já não estava numa fase de me poder sujeitar a andar por aqui e por ali... como sabe que acontecia. Iria começar uma carreira de início que economicamente não me era favorável também. Mas se me perguntar se eu queria fazer outra coisa, eu quando sair daqui vou fazer outra coisa.
- Entrevistador** **Já tem pensado?**
- Entrevistado** Sim, já tenho pensado. Quando eu sair daqui, vou para as Artes.
- Entrevistador** **Vai estudar ou vai dedicar-se já a alguma Arte em concreto que é capaz de dominar?**
- Entrevistado** Vou para a Sociedade Nacional de Belas-Artes, vou para História da Arte, pintura e essas coisas assim.
- Entrevistador** **Ou seja, vai estudar novamente e vai tentar manter-se activa noutra área completamente diferente que neste momento a motiva?**
- Entrevistado** Sim, é isso que me motiva agora e que me dá prazer.
- Entrevistador** **E quanto à formação?**
- Entrevistado** Eu quando estava em Salvaterra fiz todas as formações que o Ministério oferecia. Nessa altura íamos fazer formação a Lisboa e eu fiz os cursos necessários... era o Ministério que... Mas aí as coisas também eram mais simples, agora é muito mais complicado. Eu acho que muitas vezes nem os formadores sabem aquilo que devem ensinar actualmente.
- Entrevistador** **Sente que isso é uma lacuna? Neste momento e nos últimos anos não tem frequentado muita formação nesta área?**
- Entrevistado** Fiz o ano passado, em Almeirim, um curso para chefias que me foi dado pelo sindicato e... não me satisfiz. Não, porque limitavam-se só a analisar normativos e realmente não me satisfiz. Este curso não foi importante para a minha carreira. Fiz também dois cursos no INA em Lisboa... um era sobre relações humanas, o outro não me lembro... esses gostei imenso de fazer. Depois nos anos seguintes candidatei-me novamente, mas aquilo é difícil porque qualquer pessoa a nível nacional pode concorrer, independentemente da área em que esteja a trabalhar, e não consegui apanhar mais nenhum. Mas aqueles que frequentei lá foram dois e foram bastante proveitosos e que me ajudaram até aqui na relação com as colegas.
- Entrevistador** **Considera que foi adquirindo ao longo do tempo a formação que lhe era necessária para desempenhar o seu papel?**
- Entrevistado** Sim. Durante todo o percurso fui sempre fazendo. Quando começou a informatização, não sei se se lembra, também começámos a frequentar... começamos a ver que o futuro seria esse e que havia necessidade de adquirir mais alguns conhecimentos.
- Entrevistador** **Qual é o balanço global dos serviços administrativos na ESB e qual é a evolução que regista?**
- Entrevistado** Eu acho que o balanço é positivo, porque acho que ... somos oito, cada uma tem o seu desempenho, umas melhores que outras, mas acho que elas se completam, porque se umas falham num lado, outras falham no outro, temos algumas que são bastante responsáveis e em termos humanos acho que o ambiente não é mau. Claro que existem períodos em que as coisas não correm tão bem, mas o balanço que eu faço é positivo.
- Entrevistador** **E o que tem a dizer relativamente à evolução?**
- Entrevistado** Algumas pessoas, eu penso que por desmotivação dada a idade, não conseguiram e já não conseguirão lá

- chegar, mas temos outras que conseguem e que estão motivadas para isso.
- Entrevistador** **O que é que identifica nos serviços como pontos fortes e pontos fracos?**
- Entrevistado** A parte da contabilidade acho que posso considerar um ponto forte, porque quem trabalha é empenhado, é rigoroso, pode não ser perfeito, não é Mas dá perfeitamente para ficar descansado, porque se sabe que está preocupado se vai a horas, se não vai a horas, se está correctamente feito, se não. Acho que o ponto forte aqui é realmente a contabilidade, não dá preocupação, e simultaneamente toda a parte financeira, a nível de tesouraria, a nível de escrituração de contabilidade, a nível até da implementação de novas maneiras de fazer. As pessoas estão sempre motivadas, agora vamos fazer assim, como é que é, como é que não é, procuram, informam-se e muitas vezes as fontes de informação não são aquelas que nós deveríamos ter, mas... acho que ao longo de toda a minha carreira foi sempre assim. Eu nunca me dirigi ao ministério, raramente me dirigi ao ministério para perguntar como é que era, porque por vezes também não me sabiam responder, portanto era no contacto com os colegas, telefonar para aqui, telefonar para ali, como é que tu fazes, como é que tu não fazes... essa troca de ideias sempre foi bastante positiva e continua a ser agora ainda. Nos pontos fracos, portanto, o sector dos alunos é muito difícil actualmente, penso que está relacionado com a quantidade de cursos que foram criados agora, está relacionado com toda a evolução dos cursos e o emaranhado de legislação pelos quais eles se regem, isso é bastante complicado, para mim é o ponto mais fraco aqui. Não quer dizer que eu ache que seja o que funciona pior, não é o que funciona pior, neste momento eu acho que é o sector mais difícil.
- Entrevistador** **Nesse caso, o que é funciona aqui mais mal e porquê?**
- Entrevistado** Eu acho que precisávamos de mais pessoal e de pessoal mais novo, mais qualificado nesta área e na utilização das novas tecnologias. Agora essa preparação, acho que não são os que saem da escola agora que a trazem, era necessário haver uma experiência, primeiro.
- Entrevistador** **Que sugestões gostaria de fazer para alterar a situação existente?**
- Entrevistado** Precisávamos de ter mais tempo para ver as coisas com mais calma. Esta facilidade que se quis dar aos utentes de se poderem dirigir durante o dia inteiro aos serviços, isso é bom para eles mas é mau para nós também ... desconcentra, as pessoas estão constantemente a levantar-se e praticamente é das quatro às cinco e meia que se tem algum tempo para se poder fazer todo o serviço de retaguarda que fica parado, não é? E depois não há tempo para ler e como sabe a legislação é constante. Penso que se podia fechar mais cedo ou, eventualmente, durante uma tarde, porque para se dar uma boa resposta ao público as coisas têm que estar organizadas. Se não há tempo para isso, não se pode ser eficiente. Eu gostava que visse isto, quando eu digo que a parte que funciona melhor aqui é a parte da tesouraria e da contabilidade é a que menos se dispersa com o balcão.
- Entrevistador** **Se toda a gente circulasse pelo balcão, será que era uma alternativa à situação existente?**
- Entrevistado** No fundo, todas circulam, mas as que estão mais perto do balcão são sempre as que vão mais, são três destas que estão mais disponíveis para o público. Podemos falar no caso dos alunos, não é a funcionária que está todo o dia a fazer contabilidade que se levanta e vai ao *guichet* dar uma explicação, por exemplo sobre exames, porque o que ela sabe é de ouvido.
- Entrevistador** **Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?**
- Entrevistado** Eu penso que o meu trabalho é importante, mas que poderá ser desempenhado por outra pessoa, falando de outra maneira ... não faço grande falta. Nesta fase não é motivador ... mas há uma coisa que me satisfaz no meio disto tudo é que ... eu faço um esforço grande em termos humanos para que as coisas corram aqui como deve ser. Como sabe, todas temos feitios diferentes não é ... mas o tempo que estamos aqui juntas é muito e há sempre conflitos. Eu acho que as relações humanas dentro de um espaço fechado são muito importantes, porque se as pessoas não conseguem ultrapassar isso, então é um desastre absoluto. E acho que tenho conseguido fazer isso, salvo assim alguns acidentes de percurso, penso que tenho conseguido e isso satisfaz-me, digo sinceramente que me sinto satisfeita por isso. Tem que haver alguém que consiga manter este bloco unido, porque elas têm que trabalhar em comunhão e isso é muito importante, porque se elas começam cada uma para seu lado, então ...
- Entrevistador** **Parece-lhe que o seu trabalho é valorizado?**
- Entrevistado** Pelas minhas colegas penso que sim, talvez porque elas se apercebam mais do esforço que eu faço aqui. Pelos meus superiores, talvez não.
- Entrevistador** **Que percepção tem da opinião da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos?**
- Entrevistado** Eu fico contente quando ouço lá fora dizer : “eu quero ir lá à escola e quero ser atendido por fulana assim assim”, portanto eu faço um balanço positivo do serviço. Claro que depende das pessoas que estão, mas no geral é positivo. As pessoas não esperam tanto tempo assim, comparando com outros serviços públicos que conheço, em que as pessoas ficam horas lá e portanto acho que isso não acontece aqui e

tenta-se resolver os problemas da melhor maneira. A percepção que eu tenho é positiva, que o desempenho do serviço vai ao encontro do esperado.

Entrevistador **Em que medida é que considera que participa na função educativa?**

Entrevistado Acho que o meu trabalho é importante e contribui para essa função ... tanto em termos técnicos como em termos humanos. Todos aqui colaboramos com a função educativa, porque basta um sector não funcionar e as coisas já não correm bem e a secretaria é, nesse sentido, muito importante.

Entrevistador **Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão da escola?**

Entrevistado A minha participação na Assembleia é nula, ... porque acho que é órgão que não funciona e que o tempo que se despende para as reuniões e, enfim, para desenvolver alguma coisa não é rentável, é um desperdício, não se faz nada. Como órgão máximo da escola, acho que devia funcionar de outra maneira, não vale a pena ir lá às reuniões, discutem-se coisas sem importância ou até coisas que já estão decididas, que já estão feitas. Por exemplo, quando se apresenta o projecto de orçamento da escola, ele já está feito, não interessa a opinião das pessoas, ele já está feito, está a funcionar ao contrário, daí deveriam partir ideias para que se fizesse um projecto. Pode contribuir para o ano civil seguinte desde que se trabalhe nesse sentido. Eu penso que o problema está em não se saber aquilo que é importante fazer na escola naquela altura. Há um desconhecimento por parte dos elementos que estão na assembleia de escola daquilo que é a orgânica de gestão da escola e por isso se pensa que se pode a determinada altura falar de uma coisa em que já não é possível intervir. E isto é apenas um exemplo. No Conselho Pedagógico nunca participei, não tenho conhecimento daquilo que se passa no conselho pedagógico, nunca li nenhuma acta, não sei nitidamente nada sobre o conselho pedagógico. O representante do pessoal não docente, não sei se vai às reuniões, mas não passa cá para fora nenhuma informação. Nunca li nenhuma acta. Também nas reuniões de assembleia de escola a que fui não transmiti nada, porque não havia nada de novo, nada que fosse necessário comunicar. Não atribuo nenhuma importância à minha participação nos órgãos de gestão da escola. A participação existe mas é quase só uma formalidade, é para constituir o órgão, tem que se ir ... vai-se, mas não vejo frutos que deveriam vir daquele órgão, da assembleia de escola.

Entrevistador **Gosta de participar nas actividades que envolvam toda a comunidade educativa?**

Entrevistado Gosto de participar e acho que o convívio é bom, a parte humana é muito importante e ... talvez fizesse com que não nos sentíssemos tão distanciados da escola, mais integrados. Muitas vezes acontecem coisas com os alunos, programadas para eles, que nós nem sabemos que estão a acontecer. A divulgação não chega, há coisas que se passam que nós não sabemos, não chega a todos os sectores da escola, nalgumas participaríamos se soubéssemos ou se pudéssemos, porque o serviço também nem sempre permite.

Entrevistador **Conhece o Projecto Educativo da Escola e os valores que ele defende? Quer apresentar sugestões?**

Entrevistado Não conheço o Projecto Educativo da Escola, nunca li nem tenho grande interesse em ler, por isso não conheço os valores que o orientam e também não tenho sugestões a fazer.

Entrevistador **Sente-se integrada na escola e nas suas actividades, neste momento?**

Entrevistado Não, não me sinto mesmo. Já me senti integrada, mas neste momento não.

Entrevistador **Quer falar um pouco disso? O que se poderá fazer para alterar esta situação?**

Entrevistado Talvez uma parte do problema resulte de uma ignorância, ... não direi ignorar ... mas talvez uma certa desvalorização que eu acho que o conselho executivo tem em relação aos serviços administrativos. Não há ligação, aquilo que eu acho que deve melhorar é no campo da ligação, não há ligação entre conselho executivo e serviços administrativos, só há quando há necessidade disso e é só profissional e era muito importante que houvesse mais alguma coisa no campo das relações pessoais, porque só traria vantagens. As pessoas sentem que estão aqui como simples executores do trabalho que lhes é atribuído e mais nada, a parte humana fica de fora e acho que isso é mau. Na minha opinião, as coisas seriam feitas com mais amor, com mais interesse, com mais motivação, penso que isso era muito importante. Neste momento, penso que a fase que estamos a atravessar também contribui bastante para isso. Não há tempo, há muita coisa a fazer, há muita coisa em que pensar, as coisas são todas para ontem e penso que tudo isto também contribui para aquilo que se passa neste momento, mas acho que ainda se pode dar a volta a isso para que as coisas corram melhor. Penso que se deve investir nesse campo. Falo por mim e falo também em termos gerais pelas outras colegas, porque ouço os comentários que se fazem e a falta que sentem muitas vezes disso também. Talvez seja importante usar alguma afectividade, não falar só em termos profissionais, ... às vezes basta uma pancadinha nas costas, basta um sorriso, acho que isso é importante.

Entrevistador **Quer dizer mais alguma coisa?**

Entrevistado Não, mas podemos falar noutro dia, se quiser.

Entrevistador **Muito obrigada pela sua participação.**

Entrevista nº 2 - Funcionária B

Entrevista nº 2 - Funcionária B

Data: 4 de Abril de 2008

(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).

- Entrevistador** Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente a escolaridade, as habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector...
- Entrevistado** A forma como eu cheguei aqui foi através do Centro de Emprego. Eu estava desempregada, tinha vindo de um Laboratório de análises dois anos... estava no centro de emprego e propuseram-me um teste, um concurso entre aspas, para duas vagas que havia na Escola Secundária de Benavente. Eu fiz, passei e fui colocada aqui na escola como escriturária dactilógrafa vai fazer 23 anos em Outubro.
- Entrevistador** E nessa altura qual era a sua escolaridade?
- Entrevistado** Tinha o 11º ano incompleto, que concluí já a trabalhar aqui, assim como o 12º, que é a escolaridade que mantenho.
- Entrevistador** Quais as razões que a levaram a aceitar este convite? Motivação? As condições sócio-económicas?
- Entrevistado** Foi este convite e foi o facto de estar casadinha de fresco, com uma filha nos braços e estar no centro de emprego. Aceitei a oportunidade e vim trabalhar para a escola.
- Entrevistador** Que idade tinha nesta altura?
- Entrevistado** Tinha 22 anos.
- Entrevistador** Gostou da profissão que exerceu antes? Saiu porquê?
- Entrevistado** Adorei. Entrei com um contrato de três meses, que se prolongou durante dois anos derivado a um acidente que uma colega minha lá tinha tido e depois saí.
- Entrevistador** Foi só essa a outra profissão que exerceu?
- Entrevistado** Sim. Trabalhei na IDAL durante as campanhas, como a maior parte da população jovem daqui.
- Entrevistador** Neste momento, gostava de trabalhar noutra área?
- Entrevistado** Sim gostava, mais ligada com relações humanas. Gosto muito dessa parte aqui da escola. Uma das coisas que me fascina mais aqui é o conhecer todos os anos pessoas novas e continuar a conviver com algumas das antigas. Mas gostava de uma área mais interactiva com pessoas, mesmo. Não lidar com tanto papel.
- Entrevistador** E gostava de ter estudado mais? Pensa fazê-lo?
- Entrevistado** Sim, adorava. É um dos meus objectivos, mas...
- Entrevistador** Neste momento, como é que avalia o seu grau de satisfação neste trabalho?
- Entrevistado** Grau de satisfação... pessoal e profissional? Pessoal acho que uma das coisas que tem de bom é... aprendo muita coisa nova. Todos os dias, ainda por cima a legislação está a mudar quase diariamente, aprende-se sempre muita coisa nova. Conhecer muita gente. Profissional, de carreira isto não tem nada, é muito estagnada... estou aqui há 23 anos para ganhar seiscentos e poucos euros por mês, ou vá, setecentos mais ou menos e uma pessoa não progride, pronto. Eu quando entrei para aqui, vinha do laboratório a ganhar quase oitenta contos e vim para aqui ganhar trinta e dois.
- Entrevistador** E em termos de motivação neste momento, como é que se sente?
- Entrevistado** Com as perspectivas que o nosso Primeiro-Ministro nos põe à frente e tendo feito da função pública o bode expiatório da crise económica do país, acho que isto está mesmo muito mal... muito mal mesmo. Perspectivas futuras aqui não são nenhuma. Se tivesse uma boa oportunidade, saía.
- Entrevistador** E quanto à formação? Tem frequentado?
- Entrevistado** Acho que há muito pouca. Não tenho frequentado, porque não tenho sido seleccionada. Estou sempre inscrita no sindicato e as que faço geralmente são sempre através deles. A União Europeia não tem dado verbas aos sindicatos para fazer formação, segundo o que o Sr. [REDACTED] e a D. [REDACTED] nos dizem. Aqui a nível do *Educatis* são sempre outras pessoas que são seleccionadas. Acabo por não ir.
- Entrevistador** Mas considera que é importante e gostaria de investir nessa área?
- Entrevistado** Sim, sim, claro... é importante para o trabalho e das que frequentei gostei muito e é mesmo útil.
- Entrevistador** Sente que isso é uma lacuna?
- Entrevistado** É. E a formação a que fui consigo e com a professora [REDACTED], a nível dos concursos acho que é excelente. Gosto muito, muito mesmo. Aprende-se muito mais assim do que a ler e também com estas novidades todas a que tenho ido agora, que também se pode considerar formação, que nível de tecnologia, se não for assim não conseguimos.
- Entrevistador** Qual é o balanço global dos serviços administrativos na ESB e qual é a evolução que regista?
- Entrevistado** Acho que evoluiu muito, em todos os níveis, desde pessoais, humanos, profissionais ... tecnológicos, muito. Umas conseguiram acompanhar mais que outras, mas isso também é normal ... há pessoas

que gostam muito de informática, há outras que não gostam nada. Também tem a ver com a idade, também não somos da geração da tecnologia, essa é a dos nossos filhos. Mas acho que evoluiu bastante. Torna-se um bocadinho mais difícil porque antigamente a legislação era para anos e anos, agora ... muda diariamente. Praticamente, o que aplicávamos ontem, se calhar já não vamos aplicar amanhã ou se aplicamos é apenas em alguma parte e aí torna-se um bocado difícil, porque também ... estamos a ficar velhas, com a cabecinha cansada, já não conseguimos ... temos que recorrer com frequência ao papel e antigamente recorriamos à nossa cabeça. Mas de resto acho que evoluiu, mesmo a nível de relações humanas, acho que estamos a trabalhar mais em equipa, apesar de eu, falo por mim, gosto de trabalhar um bocado isolada. Também não sei se é por ... por exemplo, na parte dos concursos dos professores, como eu fui sempre com a professora Jacinta e com a professora [REDACTED] à formação, e gosto, acho que é uma parte que está muito bem feita, gosto muito do trabalho dos concursos dos professores, a aplicação está excelente, gosto de mexer naquilo. Uns interessam-se, outros não, como acabo por ser sempre eu entregue a isso, acabo por trabalhar um bocado isolada. Também acho que depois de vinte e três anos de serviço não tenho que andar a dizer aos outros: “olha, anda cá ver, se queres aprender”. Quem quiser aprender, peça! Mas acho que noutras coisas trabalhamos muito juntas, falo por mim, dado que fui habituada a trabalhar em equipas, mas quando a equipa não é boa, trabalho isolada.

Entrevistador
Entrevistado

O que é que identifica nos serviços como pontos fortes e pontos fracos?

Pontos fortes, pontos fracos, bom ... talvez seja mais fácil começar pelos pontos fracos: trabalhamos muito em equipa, mas ... só em certas coisas, não noutras. Falando por mim, mais uma vez, dou-me bem com a maior parte das pessoas, senão com todas, acho que não deve haver nenhuma pessoa com quem eu me dê mal ... ajudo dentro das áreas todas que posso, mas também falo por mim, sou mesmo assim; tento saber um pouco de tudo, pelo menos, para poder indicar aos professores e aos alunos o mínimo de informação que me peçam, para não dizer “venha cá não sei quando, porque a minha colega não está” e ... acho que ... as equipas ali deviam ser formadas, não só pela área em que estamos a trabalhar, mas haver um bocadinho de cuidado e juntar as pessoas que se dão bem. Bem em relações humanas e bem uma com a outra. Por exemplo, eu tenho um feitio muito parecido com o da [REDACTED], somos as duas muito activas, apesar de me julgarem um bocadinho cabeça no ar, não sou, eu sei que julgam, é por rir muito e andar sempre na brincadeira, mas penso que isso é bom, há demasiada gente sisuda nesta escola. Eu e a [REDACTED] se trabalhássemos juntas devíamos ser das melhores equipas dentro desta escola, porque trabalhamos as duas ao mesmo ritmo, gostamos muito da parte de relações humanas, preocupamo-nos muito em satisfazer os pedidos de quem se dirige ao balcão, por exemplo, um professor aparece ali com um problema qualquer, eu até posso nem ter nada a ver com ele, mas tento ajudá-lo e com os alunos, o mesmo. E quanto aos alunos, também não nos podemos esquecer que os nossos alunos não são gaiatos pequenos, são adultos já e muitos deles muito exigentes, a saberem muito bem o que é que querem. Não são gaiatos pequenos para podermos dizer que vêm para aqui chatear-nos a cabeça, eles já vêm muito bem informados e a saber o que é que nos vêm pedir e isso exige cada vez mais de nós, de nós funcionários e dos professores também, porque os professores queixam-se exactamente do mesmo. Insisto em que se devia escolher as equipas de forma diferente para trabalhar, gosto muito de trabalhar com a [REDACTED], já não gosto de trabalhar com certas pessoas, mas isso já vem de longa data ... e acho que devíamos ter um bocadinho mais de apoio ... sei lá ... no meu serviço, falando sinceramente, às vezes ... há colegas minhas que se queixam que não sabem nada do meu serviço; não sabem porque não querem, porque eu tento saber do delas. Contabilidade, eu não gosto, está fora de questão, não gosto mesmo, não me dêem nunca, porque eu não gosto, números não é comigo, mas outras coisas gosto muito. Elas queixam-se que não sabem nada do meu serviço, não sabem nada de concursos, não sabem entrar nem sair das aplicações, é fácil. Os computadores não mordem, só temos que entrar e mexer, desde que não se clique em sítios que apaguem. Acho que as pessoas às vezes, aqui na nossa vila, falam muito uns dos outros, transportam as coisas para dentro da escola, para fora da escola ... às vezes não falam ao pé uns dos outros ... porque sou amiga de tal, gosto muito do outro ... acho que isso é muito provinciano ainda, está tudo muito ligado a essas coisas ...

Entrevistador
Entrevistado

Mas isso também existe lá dentro dos serviços? Porquê?

Existe, porque a maior parte das pessoas é daqui ou de perto, pelo facto de toda a gente saber da vida uns dos outros e quando não sabem, inventam ou tentam saber, isto não é mentira nenhuma. Isso traz carga negativa para dentro dos serviços.

Entrevistador
Entrevistado

Interfere no serviço?

Não digo que interfira, interfere ali ... a mim não me aquece nem me arrefece porque não ligo a nada

Entrevista nº 2 - Funcionária B

disso, mas às vezes há coisas que são capazes de se prolongar ... de esticar a conversa durante dois ou três dias e isso é que dá às vezes o mau nome ao funcionário público. Eu às vezes chego a uma instituição e chego lá ao *guichet* e está tudo a conversar e ninguém me vem atender. Não gosto. Aqui faz-se o mesmo. Costumo dizer que são sempre as mesmas que levantam o rabo da cadeira e as outras ficam lá sentadas. Porquê? Temos quase todas a mesma categoria, então por que é que umas se levantam sempre e as outras não se mexem, se é tudo igual?

Entrevistador

Considera, então, que há distinção? E quem é que a faz?

Entrevistado

Há um bocadinho de distinção, que é feita pelas próprias funcionárias. Não é essa a orientação, porque está mesmo destinado no nosso serviço que todas têm que fazer o atendimento da sua área. Algumas pessoas pensarem que não tem que fazer determinados serviços é também um ponto fraco e acho que também se pensa muito que como o pessoal auxiliar é abaixo de nós, eles têm que fazer certos serviços que nós não temos de fazer, como por exemplo, atender o telefone ou ir entregar documentos ao conselho executivo, vinte vezes, para as senhoras assinarem, por que é que eu hei-de chamar uma colega que está ali fora sozinha, quando eu sei que há falta de pessoal na escola? São estas pequenas coisas que têm muito que ser limadas, mas estão muito enraizadas nas pessoas. Nós temos que respeitar as hierarquias e as hierarquias têm que nos respeitar, mas deve haver colaboração dentro da escola. Eu não me importo de fazer um trabalho de uma auxiliar de acção educativa só porque sou assistente de administração escolar, não me custa nada.

Entrevistador

E encontra alguns pontos fortes?

Entrevistado

Penso que há ali excelentes profissionais, uns esforçam-se mais do que outros; umas estão ali há muitos anos, quando eu era aluna já elas ali estavam, trabalharam uma carreira toda, no fundo, enganadas. Elas pensavam que agora iam ter uma reforma por inteiro, novinhas ainda, porque são pessoas que começaram a trabalhar muito novas e estão um bocado desmotivadas, muito cansadas, são pessoas com cinquenta e pouco anos, estão esgotadas, porque desde os dezoito anos que trabalham aqui, eu sei porque elas comentam. Acabam por não ter a satisfação que lhes prometeram e que esperavam encontrar no fim de uma carreira, elas acham que isto é uma carreira, para mim não é carreira nenhuma e então estão a ficar muito desmotivadas, um bocado desinteressadas e como estão no fim... deixa andar. Gosto muito de algumas pessoas que estão ali. Como ponto forte, penso que as pessoas não se queixam do atendimento na Escola Secundária de Benavente, até pelo contrário. Não se queixam mesmo, não esperam, não têm problema nenhum em telefonar e pedir a qualquer uma que lhe faça um favor, porque não se pode lá deslocar ... todos ajudam naquilo que podem. Isso é mesmo verdade.

Entrevistador

Que sugestões gostaria de fazer para alterar a situação existente?

Entrevistado

Não sei... não sou muito boa para mandar. Já falei da constituição das equipas, talvez mudasse a forma de as organizar, porque quando se juntam duas pessoas com ritmos de trabalho diferentes, não dá, é cada uma a puxar para seu lado. Propunha a gestão de processos, embora isso implicasse um conhecimento de todo o trabalho, mas gostava de trabalhar assim. Gostava de um atendimento aberto, personalizado, sem *guichets*, talvez na nova escola, ... seria ótimo.

Entrevistador

Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?

Entrevistado

É valorizado por algumas pessoas, outras não. É eficaz. Sou organizada, no meu ponto de vista, o que para mim é organizado, para outra pessoa pode não ser... é um trabalho importante, porque tenho a área de pessoal docente e não docente, por isso é também um trabalho interessante, de que gosto muito. Tenho muitos anos dessa área e tenho uma perspectiva positiva.

Entrevistador

Que percepção tem da opinião da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos?

Entrevistado

Do geral eu acho que é boa... mas acho que não podemos agradar a todos. Há pessoas que quando lá vão, chamam logo uma determinada pessoa e dão a entender que só querem ser atendidos por ela. Mas isso é em todo o lado. Têm uma percepção positiva dos serviços administrativos, pelo menos as pessoas com quem eu falo nunca manifestaram o contrário.

Entrevistador

Em que medida é que considera que participa na função educativa?

Entrevistado

Eu acho que participo de uma maneira positiva. Para já ao atender os miúdos, e os professores, da minha maneira... sou de me rir muito, sou simpática. Atendo sempre de forma simpática, porque eu acho que é uma das melhores coisas que nós podemos ter quando chegamos a um *guichet*. Vejo por mim. Quando alguém se dirige a um *guichet* para fazer uma pergunta, nós temos de saber responder e saber ajudar, mesmo que seja para ensinar a fazer um requerimento. Se nos atenderem de uma maneira simpática, ficamos mais à vontade e saímos daqui com uma boa opinião sobre as pessoas e a escola em si. Costuma dizer-se que quando se vem à escola ou se vem falar com o director de turma

Entrevista nº 2 - Funcionária B

ou se vem aos serviços administrativos. O funcionário é a cara da escola... somos nós e o pessoal auxiliar que está logo à entrada e são os directores de turma e é o Conselho Executivo, porque são os sítios onde as pessoas se dirigem. Se conseguirmos ajudar as pessoas, fica-nos bem... eu acho que é bom. Não é cometer ilegalidades, é ajudar as pessoas de uma maneira... facilitando, por que não? De uma maneira simpática, agradável. Porque irmos a um sítio onde nos atendam carrancudos, que parece que nos estão a fazer um favor, quando no fundo nós é que lhes estamos a pagar o ordenado, porque se não estiver aqui ninguém, não estou cá a fazer nada... despedem-me. Acho que a pessoa sente-se muito melhor.

Entrevistador **Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão da escola?**

Entrevistado Agora, nenhum. Já fui uma vez eleita como representante do pessoal não docente à Assembleia de Escola, mas nunca fui às reuniões.

Entrevistador **Nunca foi às reuniões? Porquê?**

Entrevistado Porque estava sempre a trabalhar. Eu sei que tinha dispensa para ir às reuniões, mas acabava sempre por não ir ... Como estava a trabalhar, não deixava a secretaria para ir à assembleia de escola. No fundo, acabava por ter conhecimento também do que se passava lá, porque falava com professores e com colegas meus que lá estavam.

Entrevistador **Mesmo não fazendo parte, geralmente, tem conhecimento do que se passa nestes órgãos de gestão ou não? Como?**

Entrevistado Tenho, através de professores e de colegas meus que lá estão ... quer na assembleia de escola quer no conselho pedagógico. Às vezes comentam e outras vezes vejo actas, por exemplo, também pelo meu próprio serviço mexo nessas coisas e ... leio, tenho conhecimento.

Entrevistador **Considera que é importante a participação de todos nestes órgãos?**

Entrevistado É, é.

Entrevistador **Gosta de participar nas actividades que envolvam toda a comunidade educativa?**

Entrevistado Participo nalgumas. Não participo noutras, às vezes porque não tenho oportunidade ... porque conhecimento temos sempre; as coisas estão afixadas na escola, passo a maior parte do meu dia aqui dentro, é só olhar, tenho conhecimento delas. Como as actividades, geralmente, partem, são mandadas divulgar pelo conselho executivo, chegam aos serviços administrativos para fazer e depois são afixadas e circulam pela escola. Às vezes não participo porque não tenho oportunidade, outras vezes porque tenho vergonha porque já tenho 44 anos. Não sou uma pessoa muito envergonhada ... mas às vezes ...

Entrevistador **Conhece o Projecto Educativo da Escola e os valores que ele defende? Quer apresentar sugestões?**

Entrevistado Lamento muito, mas não. Nunca li, já o vi, porque ele está lá nos serviços administrativos. Não o conheço, não tenho sugestões.

Entrevistador **Sente-se integrada na escola e nas suas actividades, neste momento?**

Entrevistado Sinto-me integrada na escola. Perfeitamente. Gosto disto. Eu acho que de ambos os lados, do conselho executivo e dos serviços administrativos, há um esforço para integrar, mas depois depende das pessoas, integrarem-se ou não. Do conselho executivo há um esforço para integrar os serviços administrativos e todos os outros sectores da escola na comunidade escolar e vice-versa, isso depois depende das pessoas, uns integram-se melhor que outros ... é como em tudo.

Entrevistador **Sente-se motivada para trabalhar aqui?**

Entrevistado Sinto, gosto de trabalhar com vocês ... e da escola. Gosto de trabalhar na escola. Gosto das pessoas e acho mesmo que as pessoas novas que vêm para a escola, do norte a maior parte deles, novinhos em idade, integram-se bem e aí também se percebe que as pessoas daqui são boas, porque eles acabam por se integrar na comunidade escolar e gostam da nossa escola. É raro o professor ou o funcionário, mas acontece mais com os professores porque entram e saem mais nos diferentes anos lectivos, não ficar a gostar da Escola Secundária de Benavente e só não concorrem para cá porque é muito longe. Eu como falo muito com os professores e com os alunos ... nunca ouvi ninguém dizer que não goste de estar aqui ... alguns alunos dizem que não gostam, mas é porque não gostam mesmo da escola, não é por ser a Secundária de Benavente. Acho que temos uma boa escola. Acho que o conselho executivo não faz mais porque não pode.

Entrevistador **Quer dizer mais alguma coisa?**

Entrevistado Não.

Entrevistador **Muito obrigada.**

Entrevista nº 3 - Funcionária C**Data: 16 de Abril de 2008****(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).**

Entrevistador	Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente, as habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector ...
Entrevistado	Eu vim para cá convocada pelo Fundo de Desemprego, nem sabia para que serviço é que era nem para onde é que era, chamaram-me só para ir lá. Fiz provas, ficámos depois a saber lá, tanto eu como a [REDACTED], as duas, que o local era a Escola Secundária de Benavente, o dia que nos tínhamos que apresentar aqui. Antes eu estava numa firma de metalomecânica, que era o [REDACTED], e porque eles não me pagavam o salário, eu saí e fui para o Fundo de Desemprego e estive lá treze dias. Não houve concurso, aquilo era uma série de pessoas, penso que para várias escolas, na altura entraram várias pessoas e aquilo era uma prova só, básica, que era do género de fazer um requerimento, saber redigir um requerimento, fazer um mapa na máquina de escrever e pouco mais. Logo nesse dia soubemos que vínhamos trabalhar para esta escola.
Entrevistador	Veio logo trabalhar para aqui, directamente? Efectiva ou a contrato?
Entrevistado	Sim, vim como contratada a termo certo e estive nessa condição durante algum tempo, durante alguns anos.
Entrevistador	O que é que a levou a aceitar este trabalho?
Entrevistado	É assim, em princípio, tinha trabalhado na firma [REDACTED], no escritório, já tinha um certo conhecimento e era o facto de estar no desemprego. Estavam a oferecer-me um emprego, tinha mais era que aceitar. Tinha saído de lá porque não recebia o salário, daí não fazia sentido eu também não aceitar uma colocação.
Entrevistador	Nessa altura, qual era a sua escolaridade?
Entrevistado	Nessa altura era o 9º ano. Depois, quando já estava aqui a trabalhar fui tirar o complementar. Fiz o 1º ano, depois no 2º ano perdi algumas aulas, porque apanhei uma pneumonia e acabei só por fazer algumas disciplinas, as que gostava mais, e fiquei com o 2º ano incompleto.
Entrevistador	Quando chegou aqui, gostou do trabalho ou alguma vez pensou mudar de emprego?
Entrevistado	Gostei, quando cheguei ... eu gostei. Havia duas cadeiras vagas, e uma sentou-se de um lado e outra sentou-se do outro e foi nas áreas onde ficámos. Se eu me tivesse sentado do outro lado teria ficado noutra área. Foi assim. E gostei, apesar de quando comecei o que é que eu vim fazer? Vim fazer aquilo que normalmente os outros não têm tempo para fazer; havia vários caixotes cheios de matrículas, se calhar já de há dois anos ou três, já atrasadas, para arrumar nos processos individuais dos alunos; comecei por arquivar e depois comecei a fazer outras coisas.
Entrevistador	Foi desenvolvendo outros serviços ou ficou sempre ligada à área de alunos?
Entrevistado	Estive bastante tempo só ligada a essa área. Depois, devido à necessidade não é, porque a colega que fazia os vencimentos saiu ... entrei para essa área; passei muito pouco tempo, nem um ano, pela área de pessoal e fazia pessoal e vencimentos. Uma vez liguei para o sindicato, para esclarecer uma dúvida qualquer que eu tinha, e de lá falaram-me qualquer coisa da área de pessoal, e eu disse que era eu que a tinha, e a senhora de lá perguntou-me se eu fazia memorandos de mim para mim. Como é que era isso, porque normalmente a área de pessoal faz memorandos para a área de vencimentos. Mas foi uma situação só por necessidade e temporária.
Entrevistador	E neste momento, gostaria de trabalhar noutra área? Ou mesmo noutra trabalho fora daqui?
Entrevistado	Eu ... confesso que sim, gostava de experimentar.
Entrevistador	Em que área gostava de trabalhar?
Entrevistado	Gostava de poder continuar a fazer os vencimentos, a contabilidade, e o pessoal porque está muito ligado também aos vencimentos.
Entrevistador	E outro trabalho fora daqui, num determinado local, pensa nisso?
Entrevistado	Assim especificamente “naquele local” não, agora eu gostava de trabalhar com crianças ou com idosos. Acho que tenho um especial jeito para as pessoas idosas.
Entrevistador	Alguma vez pensou estudar ou fazer alguma formação nesse âmbito e mudar?
Entrevistado	É assim, o tempo passa e vamo-nos acomodando, não é, e depois deixa-se o tempo passar e somos velhos para procurar novo emprego.
Entrevistador	Como é que define, neste momento, o seu grau de satisfação relativamente ao trabalho que desenvolve?
Entrevistado	Numa escala de 0 a 5 é para aí um 3, é médio.
Entrevistador	Nesse caso, já que o grau de satisfação é médio não vai para casa feliz com o trabalho

	desenvolvido. Por que será?
Entrevistado	Eu acho que podia fazer mais, mais aqui dentro.
Entrevistador	Gostava de ter mais trabalho distribuído? Já falou com alguém sobre isso, com a sua chefe?
Entrevistado	Disponibilidade, eu sempre mostrei. Eu queria ou eu quero que me dê mais ...isso nunca disse, mas mostrar disponibilidade sempre que é preciso, mesmo sem me dizerem directamente a mim eu sou capaz de me oferecer logo.
Entrevistador	Tem curiosidade por fazer diferentes trabalhos e por evoluir mais aqui dentro dos serviços?
Entrevistado	Sim.
Entrevistador	E o que tem a dizer relativamente à formação que já fez ou que gostaria de fazer?
Entrevistado	Comparativamente ao início do meu trabalho aqui, agora há mais, estive aqui muitos sem fazer formação, aprendia-se só pela prática e por aquilo que as colegas me transmitiam. Já frequentei algumas acções que não foram tão proveitosas como isso. Acho que as que fui, é assim, sempre se tira algum proveito, porque sempre se aprende alguma coisa, não se sai de lá a dizer “não aprendi nada, vim para aqui, vou daqui a saber a mesma coisa”, aprende-se sempre qualquer coisa, não se aprende é tudo aquilo que a gente queria aprender, fica muita coisa por saber, fica alguém das expectativas.
Entrevistador	Ultimamente, tem feito acções de formação?
Entrevistado	Não tenho feito porque não há. Se houvesse acções sobre remunerações, vencimentos, eu iria, mas também depende do formador. Por vezes, quando sabemos quem é o formador também perdemos um bocadinho o interesse, porque já sabemos que é aquele, ficamos decepcionadas, porque não vai corresponder àquilo que esperava. Mas iria na mesma, porque tira-se sempre qualquer coisa, aproveita-se sempre.
Entrevistador	Considera que a formação é importante?
Entrevistado	Acho que sim e agora então ... que o que hoje é amanhã já não é e depois já é de outra maneira, considero que é fundamental.
Entrevistador	Há quantos anos trabalha aqui?
Entrevistado	Eu trabalho aqui há 22 anos.
Entrevistador	E como é que passou a efectiva?
Entrevistado	Houve concurso para terceiro oficial, a nível nacional, concorri e fiquei.
Entrevistador	Gostava que fizesse um balanço global do funcionamento dos serviços administrativos aqui na escola e a sua evolução.
Entrevistado	Evolução houve... agora há mais facilidade, vamos pesquisar. Quem quiser estar informado, pelo menos tem a possibilidade de... antes, quando saía legislação que me era dada a mim, que eu a lia e a guardava na gaveta e nem sequer dava a conhecer ao outro, o outro se calhar nem se apercebia que existia.
Entrevistador	E relativamente ao funcionamento dos serviços na globalidade, que balanço faz?
Entrevistado	Faço um balanço positivo.
Entrevistador	E que pontos fortes e pontos fracos identifica no interior do sector?
Entrevistado	Nos pontos fracos, sobretudo a falta de resposta a determinados assuntos que surgem. O <i>stress</i> nota-se, principalmente as pessoas que ficam expostas a esses assuntos. Pontos fortes eu acho que sim, é a tal entajada em caso de necessidade que funciona aqui dentro.
Entrevistador	Que alterações ou sugestões propõe a esta situação?
Entrevistado	A gestão de processos parece-me o melhor, mas também quando a funcionária a quem está atribuído aquele menino ou aquele funcionário falta, já ninguém resolve o problema. Isso aconteceu-nos, ligámos para uma escola e era preciso qualquer coisa de uma professora, mas como o colega que tem o processo dessa senhora não estava, já ninguém resolveu. Se calhar, também tem que haver outra alternativa, porque desta forma não se dá resposta a sector nenhum e ainda é pior, porque nós vamos tentando sempre resolver e assim “não, esse funcionário não é meu, eu não resolvo nada desse senhor”. Nalguns sítios parece-me que isto é mesmo assim estanque, embora deva haver situações em que não pode ser, como por exemplo, em casos de processamento de vencimentos. Mas ao telefone é mais fácil dizer “amanhã ela está cá, amanhã ela resolve”. Mas de certeza que essa pessoa teria capacidade para resolver aquele problema, caso o outro não estivesse a faltar apenas um dia, mas uma semana. Propunha a gestão de processos porque era a forma de obrigar, porque isto dá-me a impressão tem que passar por ser obrigatório, de outra forma não funciona, é mais complicado. A obrigação, às vezes, ajuda, mas ajuda mesmo, porque tem que se saber e pôr em prática.
Entrevistador	Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?

Entrevistado	Considero que o meu trabalho é interessante, gosto de o fazer, mas às vezes é complicado trabalhar nos vencimentos, porque se tem que resolver erros que se cometem por conta de outros erros, porque é um serviço que está dependente de outro, que é o ficheiro de pessoal estar correctamente preenchido. Considero desmotivador. Se têm que assumir depois qualquer coisa, então que assumam tudo, não é? Assumir o erro passa pela solução; quer dizer, o ficheiro de pessoal está mal, o vencimento saiu mal, mas depois quem tem que solucionar sou eu. Assumir o erro, assumem, mas depois a solução é que é mais difícil, tem que ser comigo, e aí já o problema é só meu.
Entrevistador	Pensa que o seu trabalho é valorizado e eficaz?
Entrevistado	Pelo menos quando trabalho é para fazer bem.
Entrevistador	Que percepção tem da opinião educativa acerca do trabalho desenvolvido pelo serviços administrativos?
Entrevistado	Relativamente ao meu trabalho eu acho que não há desagrado. No geral, penso que os outros sentem que isto está a funcionar, o que me parece é que é uma opinião positiva.
Entrevistador	Em que medida é que considera que participa na função educativa?
Entrevistado	Na medida em que também vou atender alunos, tento ajudar e esclarecer, considero que participo na função educativa, embora não tenha muito contacto.
Entrevistador	Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão e administração da escola?
Entrevistado	Nunca participei.
Entrevistador	Porquê? Nunca se candidatou?
Entrevistado	Nunca me candidatei.
Entrevistador	Pensa que é importante a participação de todos os elementos da comunidade educativa nestes órgãos ou não?
Entrevistado	Penso que sim, que é importante.
Entrevistador	Tem conhecimento do que se passa nas reuniões destes dois órgãos, através dos representantes do pessoal não docente?
Entrevistado	Da Assembleia de Escola e do Conselho Pedagógico não tenho conhecimento de nada. Nunca perguntei e não sei de nada. Não estou lá e também nunca ninguém me transmite nada e eu não tenho conhecimento. Nem sei se as pessoas que foram eleitas vão às reuniões, até tenho a impressão que se calhar alguns representantes que foram eleitos até nem vão, é muito provável. Não sei se vão, se não. Não chega cá nada.
Entrevistador	Mas parece-lhe que era importante que chegasse?
Entrevistado	Eu acho que sim, acho que era importante que chegasse, criaria outra motivação. Se a pessoa que foi eleita vai, ou então muito raramente lá vai, se também não transmite nada, é porque se calhar nada de importante lá foi dito, é aquilo que eu acho. Se não se sabe nada cá fora do que se passa lá, é porque não é importante.
Entrevistador	Costuma participar nas actividades que envolvam toda a comunidade educativa?
Entrevistado	Quer dizer, normalmente gosto de participar.
Entrevistador	Tem conhecimento de tudo o que se passa aqui na escola?
Entrevistado	De tudo, não. Por vezes, quando damos por isso, já elas estão a acontecer ou então não podemos lá ir, ou porque temos pessoas para atender ou porque não é oportuno, mas de um modo geral gosto de colaborar.
Entrevistador	Conhece o Projecto Educativo da Escola?
Entrevistado	Não. Acho que está agora aí, não foi há muitos dias que o vi.
Entrevistador	Mesmo não o conhecendo, tem sugestões para o Projecto?
Entrevistado	Não, não o conheço, não tenho. Mas vou tentar ler.
Entrevistador	Sente-se integrada na escola e nas suas actividades, neste momento?
Entrevistado	Sinto-me integrada na escola.
Entrevistador	Tem sugestões a fazer ou quer acrescentar mais alguma coisa?
Entrevistado	Não tenho assim nada de especial para dizer. Se se quer marcar a diferença, eu aceito isso bem e passo a relacionar-me com essas pessoas da forma que é possível. Há pessoas que se sentem com isso, eu acabo por não me sentir mal com isso. Tivemos vários conselhos executivos e também houve vários relacionamentos e eu sei que há pessoas que se sentem com essas mudanças de relacionamento. Há um conselho executivo, depois muda, vem outro, que tem outra forma de se relacionar com os serviços, eu não me sinto mal com isso, porque eu acho que sou uma pessoa que se adapta bem às diferentes situações e encaro-as com normalidade.
Entrevistador	Obrigada pela sua participação.

Entrevista nº 4 - Funcionária D

Entrevista nº 4 - Funcionária D

Data: 23 de Abril de 2008

(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).

Entrevistador	Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente, as suas habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector ...
Entrevistado	Tive conhecimento de um concurso, sujeito a apresentação do meu currículo e naturalmente de uma entrevista também. Entre, talvez, dez pessoas, já não me lembro bem, toda a gente ficou, ou melhor, dos dez candidatos, só três foram ouvidos, nessa tal entrevista, onde eu estive e acabei por ficar. Inicialmente num contrato a termo, um ano, depois saiu uma nova legislação com os CAP(s), que é um contrato administrativo de provimento, fui ficando por aí durante cinco anos. Na altura, quando vim a esta entrevista, referenciei o facto de estar a estudar, portanto, eu tinha trabalhado antes numa imobiliária e tinha trabalhado também na cooperativa [REDACTED], lá em Coruche, nos serviços administrativos também, processamento de vencimentos e essas coisas.
Entrevistador	Quanto tempo trabalhou nessa cooperativa?
Entrevistado	Pouco tempo, estou-lhe a falar de pouco tempo, estive ... não estive um ano, uns meses, tive essa experiência, tinha tido anteriormente nas férias mas isso era esporádico, depois estive para aí cinco ou seis meses a tempo inteiro. Surgiu-me a oportunidade de ir para essa imobiliária de uma pessoa minha amiga, e portanto, com quem eu tinha estudado, acabei por ficar também e ... surgiu isto aqui na escola.
Entrevistador	Como é que soube do concurso?
Entrevistado	Soube ... de que forma? Vi no jornal, exactamente, e candidatei-me, entreguei a minha documentação toda, o meu currículo, na altura estava no 2º ano do ISLA, no curso de Gestão de Recursos Humanos, que acabei por concluir já aqui a trabalhar. Isto desenrolou-se durante cinco anos, para mim traduziu-se em seis e continuei aqui. Retomando ainda os contratos, portanto, comecei num contrato a termo, saiu nova legislação com a possibilidade dos CAP(s), contrato administrativo de provimento, estive assim durante cinco anos e depois houve esta reviravolta, pronto, e acabei por estar neste contrato individual de trabalho, com um contrato sem termo, actualmente, e assim estou.
Entrevistador	Há quantos anos trabalha aqui?
Entrevistado	Deixe-me ver ... Há dez ou há onze, por aí, não sei já exactamente, mas dez, onze.
Entrevistador	Que razões a levaram a candidatar-se a este trabalho?
Entrevistado	Por que é que concorri, é assim ... a imobiliária ... estava quase na recta final e eu apercebi-me disso também e portanto eu tinha que tratar do meu futuro naquela altura, o quanto antes e portanto surgiu isto e eu não ia ficar ali ... à espera que aquilo finalizasse e eu depois ficasse ... à espera do nada, portanto eu não estava a ver que aquilo tivesse continuidade e de facto verificou-se e eu saí antes.
Entrevistador	Teve outras experiências profissionais, para além das que já referiu?
Entrevistado	Não.
Entrevistador	Gosta de trabalhar aqui?
Entrevistado	Gosto, sobretudo na parte humana. Gosto muito do atendimento ao público, é uma coisa que me satisfaz. Gosto muito de conversar, por natureza, de ajudar as pessoas, tentar ajudar, essa parte satisfaz-me, muito.
Entrevistador	E a parte burocrática do trabalho?
Entrevistado	Nem por isso, não tanto. Isto é essencialmente burocrático, mas tende a não ser e nós se calhar, que também já estamos aqui há uns tempos, verificamos que estas coisas tendem a mudar, não é, e temos que ter em atenção a parte humana, que é fundamental, eu acho, e como lhe disse ontem, na conversa que tivemos também, isto aqui não se trata de robôs, trata-se de pessoas. Há alguém que precisa dos serviços externos e até internamente também e portanto temos que ter sempre isso em atenção e é fundamental.
Entrevistador	Gostaria de exercer outra profissão, neste momento?
Entrevistado	Gostava de estar a desempenhar aquilo para o qual me preparei durante seis anos, que é gestão de recursos humanos, e por norma esses departamentos existem ou numa multinacional ou numa grande empresa e sabe que o tecido empresarial em Portugal é essencialmente pequena, média empresa, não é, e por norma ... e depois acomodei-me um bocado também.
Entrevistador	Já tentou procurar?
Entrevistado	Antes de ser mãe eu tentei, várias vezes, e tive essa oportunidade no [REDACTED] cobranças mais propriamente; eu tive conhecimento também desse concurso, antes até dele ser

publicado, alguém que eu conhecia lá dentro me falou no assunto, pareceu-me interessante e fui à entrevista, muito antes até de ser publicado o concurso. Fui à entrevista, achei muito pertinente o facto de a senhora que lá estava e que iria sair e portanto era ela que estava a conduzir as entrevistas e a receber as pessoas, e eu a certa altura e até de uma forma informal questionei: “ó Dra. mas diga-me, se esta empresa está em franca ascensão por que é que a senhora me diz que está aqui há um ano e já está de saída?” e sabe qual foi a resposta dela? “Olhe, eu para além de profissionalmente gostar de me sentir bem, para aquilo que me preparei, (ela era psicóloga) também procuro qualidade de vida, que é coisa que eu aqui não tenho, e portanto eu entro aqui às oito da manhã, tenho um horário de saída, por exemplo, às onze ou à meia-noite que seja e se necessário for, venho sábado e venho domingo.” Perante esta realidade toda, que eu sou defensora de algum bem-estar económico mas não acho que isso seja tudo, ponderei essa hipótese de ir ou não ir e achei que de facto não devia ir, porque se eu tinha perspectivado para mim ser mãe e ter uma família, com certeza que essa disponibilidade seria zero, quase. E julgo até, por essa conversa que tive com ela, fiquei com essa ideia, que era exactamente por isso também que ela estava de saída. Mais tarde fui chamada e acabei, então, por falar com o senhor que estava responsável pelo departamento de recursos humanos e disse-lhe que inicialmente podia ser uma potencial candidata, até porque já tinha licenciatura naquela área, mas que em conversa que tive com a pessoa que estava de saída do lugar não me pareceu ser adequado para mim também e para as minhas pretensões futuras e... pronto, fiquei por aí.

Entrevistador
Entrevistado

Neste momento, qual é o seu grau de satisfação no trabalho que desenvolve aqui?

O meu grau de satisfação? É algum, obviamente. Eu não saio de casa todos os dias porque venho sempre insatisfeita, não venho. Venho satisfeita, por norma, tenho os meus dias menos bons e venho assim um bocado desmotivada e triste, ali não consigo nada, não há nada de novo ali, mas debaixo do sol também já não há nada, não é? É tudo igual. (risos). Mas por norma venho satisfeita, até venho.

Entrevistador

Gosta do trabalho que faz aqui nos serviços administrativos ou gostava de trabalhar noutra área aqui dentro?

Entrevistado

Gosto deste trabalho, do atendimento, ao público sobretudo, e da área também, com os alunos, gosto. Confesso também que não estive também directamente ligada a outra. Só conheço mais esta, se calhar a área de pessoal também será interessante, não sei. O meu grau de satisfação é médio. Não vou dizer que estou muito frustrada, nem vou dizer que estou muito bem, que estou altamente satisfeita, que não estou. Ninguém estará, não é?

Entrevistador
Entrevistado

E o que tem a dizer relativamente à formação que já fez ou que gostaria de fazer?

Acho que devia fazer mais, a que fiz não é de qualidade, não achei que fosse útil, ou melhor, que a pudesse aproveitar, os conhecimentos que lá adquiri, não achei que fossem muito úteis para eu praticar aqui. Porquê? Eu vou explicar-lhe, olhe, porque tenho tido, as pessoas que por norma estão a conduzir as acções de formação não me deram nada de novo, nas poucas que tive. Vou-lhe dar um exemplo: eu estive numa acção de formação sobre o “programa alunos” da J.P.M. Abreu, em Lisboa ou na Amadora, já não me lembro exactamente onde, isto não é muito relevante; o senhor que estava a conduzir a acção de formação era um homem, um professor 3º ciclo e portanto ele dominava essencialmente estas coisas do 3º ciclo, que a mim, como sabe isto aqui é secundário, esclareceu-me muito pouco ou nada. Quando as questões relativamente ao secundário, e ao uso do “programa alunos” da J.P.M. Abreu, foram colocadas, foi no último dia que lá estive, ou seja, as questões do secundário foram guardadas para o último dia, o que se traduziu numa coisa irrelevante, para mim e para a Margarida, que na altura também foi, e não me ajudou e não me esclareceu rigorosamente nada; tive a sensação que andei a perder tempo nesta. Estive numa outra também, aqui no *Educatis*, de contabilidade e eu pessoalmente não gosto de contabilidade, nós temos que saber um pouco de tudo, é certo, foi uma das cadeiras que deixei para trás no curso precisamente porque não gosto, nem o vocabulário eu gosto. A pessoa que estava a dar também não achei que tivesse, pode eventualmente, e isso não ponho em causa, ter os conhecimentos dele, mas não me motivava, não trouxe de lá um gosto por uma coisa que não gostava. Se calhar, o objectivo da formação não é esse, que as pessoas gostem, é que aprendam, mas não me pareceu que o senhor também tivesse grande poder de ajudar as pessoas a perceber que aquilo de facto é importante e a usar.

Entrevistador
Entrevistado

Mas pensa que é útil e que se deve fazer?

Pode ser útil, acho que sim, é fundamental; é fundamental a formação constante, até porque as coisas estão em permanente mudança e nós temos que estar preparados e actualizados para ela. Agora, não sei e tenho sérias dúvidas também sobre isso é se haverá formadores com essa actualização também de conhecimentos para poder transmitir a quem vai à procura deles, no fundo é isso que nos leva lá. Eu, nesse campo da formação aqui não tenho tido grande proveito, não tenho tirado bons resultados

disso, não tenho, mas também não tive muita, repare, fui a duas ou três ou quatro, pouco mais que isso. Estive numa muito interessante e essa ainda não lhe falei, se calhar a primeira, que fui fazer a Santarém, durante uma semana, sobre o atendimento ao público e essa francamente gostei, francamente gostei, porque foi boa e porque de facto me provou a mim também que é fundamental um bom atendimento a qualquer pessoa, seja interno ou externo, é fundamental, para qualquer instituição, seja aqui ou em qualquer outra. Portanto, comprovou-me isso e tendo sempre por base que as pessoas têm que ter sempre alguma razão e nós temos que lha dar também, sempre que é necessário, não provar que nós somos detentores de tudo, de toda a sabedoria, de toda a razão do nosso lado, portanto, gostei muito dessa acção, comprovou-me a ideia que eu tinha.

Entrevistador
Entrevistado

Relativamente ao seu percurso profissional, quer acrescentar alguma coisa?

A única coisa que eu poderia acrescentar é que, de facto, acho que as pessoas não devem estar unicamente numa área e falar muito sobre ela e inteirar-se um pouquinho de tudo o que está à volta, coisa que não tem acontecido muito e eu falo por mim; as outras áreas, não digo que sejam totalmente estranhas, não são, mas não sei falar muito sobre elas, não sei ajudar muito sobre elas, percebe?

Entrevistador
Entrevistado
Entrevistador
Entrevistado

E pensa que esses aspectos devem ser trabalhados?

Toda a gente deve caminhar nesse sentido, concordo inteiramente.

Qual é o balanço global dos serviços administrativos na ESB e qual é a evolução que regista?

Bem, eu disse que já estou aqui há dez anos, mais ou menos portanto, com certeza que verifico muitas alterações e muito rápidas, sobretudo a rapidez com que são implementadas e às vezes sem estrutura para ... não é? Tal como quando se constrói uma casa, que deve ser de baixo, há coisas aqui que não há grande esclarecimento para que elas venham assim tão rápido e as pessoas não estão preparadas para essa rapidez, ou devem estar, devem estar, efectivamente, só que ainda não conseguiram e é natural é uma avalanche de novidades diárias, agora, ainda voltando àquilo que eu tenho verificado, sobretudo no uso das novas tecnologias da comunicação, falo da internet, falo do computador, obviamente que isso tem tido uma evolução muito rápida, tal como tudo, mas aí e aqui na escola vejo que tudo se processa no computador e ainda bem que assim é e estou a falar-lhe por exemplo, e agora volto à área de alunos e essa se calhar estou um bocadinho mais à vontade para poder falar sobre isso, o processo escolar do aluno está todo numa máquina ... caminha-se para esse sentido, quase tudo, estou-lhe a falar do registo biográfico, estou-lhe a falar de tudo, está tudo no computador; portanto, nós não temos que andar, contrariamente aos primeiros tempos em que aqui estive, onde havia a necessidade premente de andar sempre a ver no processo do aluno, em papel, o que é que está, o que é que fez e não sei quê, agora não é assim. E a tendência cada vez mais é para eu verificar no programa alunos, porque toda a informação está ali disponível, ou seja, é mais fácil, mais rápido acesso, sem dúvida, mais fiável também. No programa alunos não sei se eu poderei falar em fiabilidade, o programa ENES, dos exames nacionais, esse sim, esse para mim é fidedigno. O programa da J.P.M. tem muitas falhas, mas de qualquer forma é uma forma rápida de acesso à informação e se me suscitar uma dúvida ou outra vou munir-me do papel. Quanto ao balanço, a minha percepção é positiva. Acho que aqui estão pessoas empenhadas, tenho esta ideia, são pessoas responsáveis, não há aqui pessoas que, enfim, ... vou usar uma expressão um bocadinho comum, que é o “deixa andar”, não vejo muito isso, vejo as pessoas empenhadas no seu trabalho e vejo cada vez mais; acho que isso se verifica e volto a dizer o que iniciei, nós não somos máquinas, as relações interpessoais são fundamentais para nós estarmos bem e motivados, temos que ter uma boa relação com os colegas e com a gestão superior, etc, é fundamental, é fundamental para eu estar motivada e trabalhar com gosto, é fundamental.

Entrevistador
Entrevistado
Entrevistador
Entrevistado

Considera que esse clima existe aqui dentro ou não?

Aqui dentro, considero, considero sim.

E com a gestão?

Hum ... tem também, não sei se às vezes haverá essa compreensão ... da pressão diária que nós temos, com o cumprimento de prazos, com tudo, mas fala-se aqui e em qualquer lado, nós sabemos que é; não sei, acho que as pessoas estão todas muito pressionadas, quer aqui, quer também pela própria gestão e eu consigo perceber isso, repare, consigo perceber isso. Mas há muita pressão, de facto, de toda a gente.

Entrevistador
Entrevistado

O que é que identifica como pontos fortes e pontos fracos no funcionamento dos serviços administrativos?

Pontos fortes, trabalho de equipa, eu acho que é um ponto forte. Como ponto fraco, o circuito da comunicação que eu considero que funciona mal, funciona mal aqui dentro, funciona mal com o

	<p>órgão superior, a comunicação funciona mal.</p> <p>Funciona mal o circuito da comunicação ou a comunicação entre as pessoas?</p> <p>Acho que é o circuito da comunicação, acho que não funciona bem, portanto, há uma série de coisas que nós devemos ser possuidoras desse conhecimento e não sabemos.</p>
Entrevistador	<p>E no seu entender, a que é que isso se deve?</p> <p>Se calhar a essa pressão, acho eu. É assim, as pessoas são questionadas para fazer e há que fazer e fazem-no; agora, dentro dessa pressão toda, às vezes, não têm, vou ver se consigo usar a palavra correcta para definir isto também, quer dizer, há que fazer e cumprir e depois os pequenos pormenores, portanto, o levar às diversas fontes às vezes falha e é aí que eu quero dizer, percebe-me? Há quem tenha que executar e executa e tem que ser rapidamente e tem que ser cumprido e depois não se faz chegar a informação a todos os lugares onde ela faz falta. É essa a ideia que eu tenho, mas desde sempre, desde que vim para aqui eu sempre verifiquei isso e às vezes até comentava, muita gente aqui discordava disto, eu sempre achei isto.</p>
Entrevistador	<p>Que alterações ou sugestões propõe à situação existente?</p> <p>Eu costumo dizer que identificar os erros é fácil, às vezes as soluções é que não são tão fáceis de encontrar, dada a complexidade dos serviços, dada a complexidade da informação ... o que é que eu posso sugerir? Não sei, se calhar, haver um momento onde as pessoas falem ou reúnam.</p>
Entrevistador	<p>Que pessoas?</p> <p>Todas, eu falo de todas, falo dos serviços administrativos, falo no órgão de gestão, pequenas reuniões, por exemplo, do órgão de gestão com os serviços administrativos; não estou a falar de longos períodos de tempo, parece-me que pequenas reuniões pontuais seriam uma solução ou uma tentativa de melhorar.</p>
Entrevistador	<p>Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?</p> <p>A percepção que eu tenho é ... é um trabalho motivante para mim. Eu não estou desmotivada, de forma alguma, sinto-me motivada, às vezes não sinto que o esforço seja reconhecido, sinto o contrário, portanto, às vezes, não digo que seja sempre, mas há alturas aqui, de trabalho, que eu acho que o meu empenho é grande e o reconhecimento nem por isso é com essa dimensão.</p>
Entrevistador	<p>Está a falar de reconhecimento do trabalho por parte de quem? Do órgão de gestão? Dos seus pares?</p> <p>Do órgão de gestão ou da chefe, da chefia directa, do geral.</p>
Entrevistador	<p>No seu entender, como é que se devia traduzir esse reconhecimento?</p> <p>Como é que se deveria traduzir ... se calhar, tendo a noção que, realmente, eu estou a dar o meu melhor e eu estou aqui para isso, a minha filosofia é: eu venho para o trabalho para fazer o melhor que sei e o melhor que posso e portanto ... gostava que as pessoas ... quem avalia estivesse atento a isso.</p>
Entrevistador	<p>Gosta de trabalhar cá?</p> <p>Gosto, se não gostasse, não estava aqui; gosto muito da área de alunos, gosto muito dos miúdos, que é a área em que estou a trabalhar; não gostava de morrer a fazer isto, eternamente, mas gosto.</p>
Entrevistador	<p>Que percepção tem da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos?</p> <p>Não sei, quer dizer, verifico que há pessoas que percebem nitidamente que nós estamos para dar o melhor e para ajudar e para resolver sempre que é possível, há pessoas que de facto têm essa consciência e essa ideia da escola ...haverá certamente outras e se calhar em grande número que acham que aqui se faz muito pouco, por exemplo, ouço com frequência, “ ainda estão a trabalhar, mas é fêrias e estão cá?” ouço muito isto, há um bocado a ideia das pessoas que os alunos não estão e portanto haverá pouco trabalho aqui; há muito esta ideia, que as pessoas não trabalham muito ... estão cá e falam muito, trabalham pouco. Também há grande número de consumidores externos deste organismo que pensam desta forma ... ainda! E eu e outros que estão aqui cabe-nos mudar essa ideia, é fundamental que as pessoas tenham uma ideia completamente diferente, eu costumo dizer que venho para aqui às 9h30m e cumprio o meu horário e sempre que aqui estou, estou a trabalhar.</p>
Entrevistador	<p>Mas no geral, pensa que a opinião da comunidade acerca do trabalho desenvolvido pelos serviços é positiva ou negativa?</p> <p>Acho que é meio por meio, quer dizer, é metade, não será totalmente positiva nem totalmente negativa. E até pelo trabalho que executo aqui, eu verifico que há pessoas que têm a nítida consciência que eu estou ali para tentar ajudar e já estou aqui há muitos anos e portanto já passou aqui muita gente, mas óbvio que posso-lhe falar é sobre mim e sobre a minha dedicação a isto. Tenho consciência que há pessoas que do lado de lá que percebem a minha dedicação e que me agradecem,</p>

não têm que me agradecer, compreende, não têm que me agradecer porque eu estou cá para isso; agora, cabe-me a mim e a outros mudar essa ideia que os serviços não estão só para “vá lá, despache-se”, “o que é que precisa?”, “o que é que quer?” Isto não é nada, a educação é fundamental e a forma de exteriorizar isso e receber as pessoas bem e tentar dar-lhes a conhecer que nós estamos aqui, de facto, para trabalhar, fazer o melhor para poder ajudar. Elas dirigem-se cá porque têm um problema qualquer, qualquer coisa para resolver, então, nós estamos cá para resolver. E estamos a falar da escola, mas se calhar nós verificamos isto em todo o lado, estamos a falar do Ministério da Educação, do Ministério da Saúde, em geral, os serviços tendem a mudar e mudaram, efectivamente, mudaram. Nós já não somos mal recebidos, não é, como se calhar éramos há uns anos atrás; em todos os locais se verifica esta mudança, eu acho, até pela experiência que tenho, quer aqui, quer noutros locais.

Entrevistador
Entrevistado

Que mudança?

Que mudança Professora Jacinta? Precisamente nesta parte humana, eu vejo mudanças, vejo no serviço de saúde, mudanças, muitas, imensas, se bem que não está bem. Mas no campo da saúde e porque tenho sido várias vezes confrontada com passagens pelos centros de saúde e por hospitais, acho as pessoas com esta prestação boa de serviços, verifico melhoras.

Entrevistador
Entrevistado

Em que medida é que considera que participa na função educativa?

A minha participação é muito pouca, mas sempre que me é possível, sei lá, posso ilustrar essa ideia se calhar com um exemplo: obviamente, não me diz respeito a mim analisar por que é que um aluno com dezasseis anos vem anular a matrícula a todas as disciplinas, eu não tenho que estar a opinar sobre isto, mas tenho um bocado de tendência para alertar que ... “no futuro é importante ser-se alguma coisa e fazer-se por isso e nós temos o resto da vida para trabalhar e para estudar, às vezes, há uma oportunidade única, estás a recusá-la agora já tão cedo porquê?” Questiono os alunos, tentando que reconsiderem essa hipótese, dizendo que no próximo ano se calhar será mais difícil, que os cursos estão em constante mutação, que no ano seguinte pode nem ingressar neste, enfim, alerta para uma série de coisas. Por norma, tenho esse cuidado e quando o trabalho também me permite, claro.

Entrevistador

Entende que a sua participação na função educativa passa, essencialmente, pelo seu atendimento ao balcão?

Entrevistado

Ao balcão e fora dele. Eu estou no bar, por exemplo, e digo qualquer coisa a alguém que não cumpriu, que ainda não entregou, relembro, “estás com excesso de faltas, cuidado, a professora já me perguntou” falo isto com muita frequência com os miúdos, isto é a nossa vida, nós conhecemo-nos todos, isto é uma escola pequena, conheço os alunos todos quase pelo nome. Considero que a minha participação na função educativa é positiva e é importante e tomara eu que um dia destes, quando o meu filho estiver na escola que tenha alguém em qualquer lado que o possa alertar também para tudo, chamá-lo à razão, quando houver necessidade disso.

Entrevistador

Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão da escola?

Entrevistado

O meu grau de participação nesses órgãos é nenhum, é nenhum.

Entrevistador

Porquê?

Entrevistado

Raramente tenho conhecimento quando é que reúne o Pedagógico, por norma não sei, não tenho conhecimento disso.

Entrevistador

Já alguma vez fez parte de alguma lista para representante nesses órgãos?

Entrevistado

Nunca fiz parte de nenhuma lista, se calhar nunca quis, não sei, mas também isso requer votos, tem que ser de comum acordo e portanto o meu nome nunca ... mas nunca tenho muito conhecimento disso ...

Entrevistador

Mas sabe que existem representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e na Assembleia de Escola?

Entrevistado

Sei, claro que sei, já estive presente em algumas reuniões de onde saíram pessoas para esse efeito.

Entrevistador

Essas pessoas transmitem informações resultantes dessas reuniões?

Entrevistado

Não, não, tenho desconhecimento absoluto disso. Total, quase total.

Entrevistador

Considera que a participação de todos é importante ou não?

Entrevistado

Eu acho que sim. É o tal circuito da informação.

Entrevistador

Na sua opinião, a que se deverá este desinteresse das pessoas pelos órgãos de gestão?

Entrevistado

Isso não lhe sei responder Professora Jacinta. Não está muito nas minhas mãos para lhe poder responder sobre isso, agora o que é certo e com toda a sinceridade, aliás no decorrer desta entrevista tudo o que disse foi sincero, e aqui também não posso dizer o contrário, é verdade que tenho desconhecimento disso, do que é que se passa, não sei. Tal como não sei de outras actividades que ocorrem aí pela escola, não sei; eu entro na escola, por norma não tenho o cuidado para ver o que está afixado e hoje acontece isto e é a feira do livro e ... não sei e as pessoas vêm para aqui e só depois no

decorrer do dia é que percebo assim uma afluência grande ali para a sala não sei quê e lá percebo que está a acontecer qualquer coisa. Por exemplo, ainda hoje fui confrontada com isso, pensei “mas está aqui uma avalanche de gente porquê?” Se calhar estava aí afixado qualquer coisa, alguém me disse que estava, não vi.

Entrevistador **Costuma participar nas actividades promovidas pela escola, quando envolvem toda a comunidade escolar?**

Entrevistado Gostaria de participar, gostaria. Nem sempre tenho participado até porque o trabalho também não permite, vou sair daqui e depois tenho uma série de coisas também para cumprir e para fazer, como é que vou gerir depois? Está a ver, também passa por aí, por aquela pressão de trabalho e de cumprimento de prazos que lhe falei há pouco. É óbvio, nós estamos lá, sim senhora, estamos a participar e até gostamos porque também é importante, não é, que participemos e que convivamos e isso é fundamental também para o bem-estar de qualquer cidadão, eu acho, mas entretanto ficamos a questionarmo-nos “eu deixei tanta coisa para trás, que já devia ter feito e que não fiz” e que agora, não é perda de tempo mas temos um bocado essa sensação, se calhar ... quando posso, participo. Talvez nem sempre me informe, uma distração se calhar da minha parte, há pessoas mais atentas com certeza, se calhar algumas das minhas colegas saberiam, viram ali afixado, eu por acaso não vi, também se deve à minha própria maneira de ser, sou um bocado distraída nessas coisas, mas considero importante a participação.

Entrevistador **Conhece o Projecto Educativo da Escola?**

Não conheço, nunca o li.

Entrevistado **Porquê?**

Sei que este ano ele está no arquivo aqui dos serviços administrativos, é o primeiro ano que eu tenho conhecimento que ele está por ali, nunca o li, não tenho conhecimento, nem posso falar sobre ele.

Entrevistador **Mesmo não conhecendo o P.E., tem alguma sugestão a fazer?**

Não, relativamente a isso não.

Entrevistado **Tem noção do que é um Projecto Educativo de Escola?**

Mesmo nunca o tendo visto nem nunca o tendo lido e pelo próprio nome, se calhar hão-de ser directrizes ... que ficam estabelecidas para a própria organização interna da escola em termos educativos, julgo eu, mas pela própria palavra porque como lhe disse nunca o li.

Entrevistador **E tem vontade de o ler para conhecer?**

.... Agora gostava de lhe dar uma resposta inteligente, mas vou-lhe dar uma pouco inteligente, vou ter que arranjar tempo para o ler.

Entrevistado **Sente-se integrada na escola e nas suas actividades, neste momento?**

Na escola, sinto, nas actividades ... em que actividades?

Entrevistador **Em todas, de uma maneira geral, que envolvam toda a comunidade escolar.**

Ah! Sim, sim, completamente integrada, claro, e aqui no trabalho também me sinto e como tal acho que ... qualquer ser humano que esteja a trabalhar tem esta necessidade de se sentir integrado e se chega e se atinge esse patamar, à partida, desenvolve as coisas com gosto diferente, é verdade; se calhar, por natureza também não tenho muita dificuldade de integração, seja aqui ou noutro lugar qualquer para onde eu vá trabalhar, há pessoas que não têm essa ... facilidade, mas isso também tem a ver com a maneira de ser de cada um e eu não tenho dificuldade em integrar-me e com tal acho que isso também reverte a meu favor, portanto, à partida isso também me motiva, portanto, estou bem na escola. Se eu me sentisse mal, se me sentisse desintegrada, rejeitada, se calhar como alguns sentem ... eu não me sinto rejeitada e sinto-me integrada, completamente. Acho que há um esforço grande entre pessoal auxiliar e administrativo, há sempre esta diferença, as pessoas gostam de fazer esta diferença e marcar a diferença, também ainda não percebi porquê e há alguns também que gostam de fazer uma distinção entre “eu sou docente e a senhora é não docente” também há quem faça muito essa distinção, o que eu acho extraordinário, e eu vou-lhe dar um exemplo também: no acto das matrículas existe lá um espaço reservado ao funcionário; o professor ou o director de turma, que habitualmente está a orientar os seus alunos daquela turma a fazerem a matrícula, recusa-se a assinar; foi ele que viu, foi ele que verificou, recusa-se a assinar porque diz lá “o funcionário”. Um professor é um funcionário e as pessoas não têm consciência disto, fazem esta distinção nítida, acho que isto é muito mau.

Entrevistador **Acha que a distinção só existe da parte do pessoal auxiliar ou dos docentes em relação aos administrativos ou é mais abrangente?**

Entrevistado De tudo, estou-lhe a dizer, de tudo, percebe? Se calhar, da parte administrativa existe a mesma coisa também. Isto tem a ver com uma postura, com o trabalho, com as relações laborais, tem a ver com a

	postura de cada um.
Entrevistador	Mas reconhece que tudo isso tem que ver com a integração de todos?
Entrevistado	Tem, por isso é que lhe digo que me julgo perfeitamente integrada, porque não tenho dificuldade nenhuma e não faço distinção entre quem é docente e não docente, isso para mim não é relevante, é uma pessoa que está ali e eu sou pessoa igualmente.
Entrevistador	Já abordou a questão da distinção entre os vários grupos que trabalham na escola, feita pelos próprios. E relativamente ao órgão de gestão, há nesta matéria, algo a referir?
Entrevistado	Mas não percebi a pergunta.
Entrevistador	Refiro-me à plena integração de todos na organização escolar, à necessidade ou não de marcar diferença, às relações pessoais e profissionais, que diz verificar-se nos diferentes sectores e grupos de pessoal.
Entrevistado	Acho que o órgão de gestão também sofre desse problema.
Entrevistador	Qual problema?
Entrevistado	Desse problema! Portanto, que identifiquei. Há uma separação nítida, eu estou aqui, eu faço parte daqui e as pessoas ... evidenciam isto, com frequência. O que eu estou a tentar transmitir é: há separações de poder, estamos a falar de relações de poder, há esta distinção, há esta diferença, há que marcar a diferença e eu pergunto: porquê?
Entrevistador	Então, entende que as pessoas nos diferentes sectores têm necessidade de marcar a diferença?
Entrevistado	Têm essa necessidade, sim. Mas eu não vejo porquê, nas relações laborais actuais, não vejo por que é que tem que haver essa necessidade.
Entrevistador	Quem é que marca a diferença? São sempre os que hierarquicamente são superiores?
Entrevistado	Estou a falar de tudo, não estou a falar só hierarquicamente superior, não estou a falar só disso. Eu dei-lhe o exemplo dos auxiliares, sinto às vezes que as próprias pessoas fazem essa diferença, aquela está na secretaria e eu estou aqui, fazem essa diferença; há um almoço, por exemplo, imagine, eu por norma até vou aos almoços das auxiliares, por exemplo, fui à despedida da [REDACTED], com certeza, trabalho aqui com ela, gostava dela e mesmo que não gostasse, é uma pessoa aqui da escola, está a ver, não há diferença. Qual é a diferença entre mim, que estou nos serviços administrativos e aquela senhora que está ali no bar? Nenhuma! É uma pessoa que trabalha aqui, tal como eu! Não é proveitoso, francamente não é, porque no fundo todos nós, uns vêm levar ou ajudar a que os outros façam alguma coisa, orientar para, e essa orientação, não lhe estou a falar de poder, estou-lhe a falar de orientação e isto é fundamental, orientar para que as pessoas executem o melhor que podem e devem querer fazer o melhor possível ... falo neste sentido.
Entrevistador	Então, nesse caso, o que é que se pode fazer para melhorar esta situação?
Entrevistado	Para melhorar ... ter mais a ideia de pertença à organização, eu sou importante aqui, independentemente de estar na porta ou estar não sei o quê e isto é fundamental; olhe, eu há uns anos atrás fiz também uma entrevista, para um trabalho que tinha que fazer, e achei muito interessante um senhor que era porteiro numa coisa qualquer numa coisa qualquer do Belmiro de Azevedo, onde realizavam semanalmente ou mensalmente, já não me recordo, os tais <i>brainstorming</i> , onde ele apresentou ou ele achou que havia uma solução para aquele problema, e no fundo sendo ele um cidadão anónimo, não tinha que pôr lá o nome na solução que deu, foi a sugestão dele que foi aproveitada. Portanto, este homem continuou a ser porteiro, mas a integração dele ... ele sentiu-se naturalmente muito mais integrado e importante para a continuidade daquilo, da instituição, do trabalho. Todos são importantes e as opiniões das pessoas, todas podem ser válidas, é esta a ideia que eu tenho e mesmo na gestão de recursos humanos e o que eu aprendi muito é isto: as pessoas não são robôs, as pessoas são humanas e tudo pode ser válido, percebe? O sucesso da organização passa pelas pessoas, por essa motivação e por essa integração e por essa ideia de, de equipa, é fundamental. O facto de eu estar na porta não significa que eu não possa ser válido para alguma coisa, que a minha ajuda não possa ser importante e eu acho que ... deve ser visto desta forma. Mas isto é o ideal, não é? Isto é quase o marxismo (grande gargalhada). As pessoas não é difícil as pessoas atingirem este patamar às vezes, é um bocado difícil. A senhora mesmo, por exemplo, quando está perante um grupo de alunos tenta também impor algum respeito, porque as pessoas aí se lhe dá um bocadinho e excedem um bocado esse bocadinho, não é? Esse bocadinho é dado de boa vontade e o que vem por acréscimo excede muito o que é permitido. E nas relações laborais e nos adultos acontece a mesma coisa também, às vezes dá-se um bocadinho e as pessoas não têm consciência até onde devem chegar e até onde podem chegar. É um bocado assim também e às vezes há quem jogue pelo seguro nestas coisas.
Entrevistador	Há alguma coisa mais que queira dizer?

Entrevista nº 4 - Funcionária D

Entrevistado Não, mais nada. Gostei da entrevista e espero que isto a ajude também no seu trabalho, não foi de forma nenhuma um confissãoário.

Entrevistador **Muito obrigada pela sua participação.**

Entrevista nº 5 - Funcionária E

Data: 02 de Maio de 2008

(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).

- Entrevistador** Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente, as habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector ...
- Entrevistado** Pois, então eu tinha acabado de fazer os 18 anos, havia aqui uma vaga para os serviços administrativos, eu estava desempregada, candidatei-me, naquela altura era ainda através de requerimentos, e portanto em Janeiro de 1975 fui chamada para ficar, pronto. O meu trabalho inicialmente ainda era reprodução de testes dos alunos... o meu trabalho era um trabalho que actualmente é da reprografia. Eu tinha esse trabalho, além de ajudar na parte dos alunos, tinha todo o serviço de testes e dos exames, todo. Tinha também que dactilografar, colocar as imagens todas, passá-los a *stencil* os testes dos exames, a nível de escola porque não havia exames nacionais naquela época. Pronto foi um percurso natural, foi um bom percurso...desde há 33 anos.
- Entrevistador** Esteve sempre nesta escola?
- Entrevistado** Eu trabalhei sempre nesta escola até que em 2000 houve oportunidade de ir chefiar um agrupamento horizontal. Portanto, estive lá desde Janeiro de 2000 até à sua extinção em Agosto de 2003. Depois optei, através do CAE e dos contactos com a Escola Secundária, por voltar para a minha escola de origem. Não quis ficar no outro concelho.
- Entrevistador** Nunca teve outra experiência profissional?
- Entrevistado** Não, quer dizer, além de campanhas na IDAL antes dos 18 anos e uma fabriqueta de perfumes em que enchia vernizes e champôs. Portanto, trabalhei aí um tempo antes, tenho 11 meses de segurança social antes de ter entrado aqui para a escola.
- Entrevistador** Quais eram as suas habilitações literárias na época em que ingressou nos serviços administrativos da escola?
- Entrevistado** Acabei aos 16 anos o curso geral de formação feminina na Escola Industrial e Comercial de Vila Franca de Xira e depois, como casei muito nova e passados poucos anos também fui mãe, nunca mais estudei. Houve uma altura, quando apareceu o ensino recorrente por unidades capitalizáveis, ainda fiz uma tentativa de vir estudar à noite, mas o cansaço era bastante e só vim uma semana e depois anulei a matrícula, portanto, nunca mais estudei. Actualmente, estou no sistema do RVCC para ver se completo o 12º ano, já comecei esse percurso, só que... ao mesmo tempo tenho outro percurso muito complexo, profissional.
- Entrevistador** Foi só o facto de estar desempregada que a levou a aceitar este trabalho?
- Entrevistado** Foi, mas eu sempre gostei da área administrativa. Sempre tive uma veia para esta área, sempre gostei.
- Entrevistador** Gosta deste trabalho que realiza aqui?
- Entrevistado** Gosto, gosto.
- Entrevistador** Neste momento, em que área está a trabalhar aqui nos serviços?
- Entrevistado** Ah! Agora cada vez está mais dispersa. Eu, se voltarmos para trás, estive muitos anos na área de alunos, estive muitos anos com a área de pessoal, depois tive muitos anos de pessoal e vencimentos, depois estive em chefia, depois quando voltei, apanhei assim uns bocadinhos do que havia, dos excedentes, tenho o inventário da escola... faço as reconciliações bancárias, as requisições de fundos das despesas de funcionamento, mas agora como isto está, há necessidade da redistribuição de serviço, agora foram distribuídos metade do pessoal docente e metade do pessoal não docente, tenho o correio electrónico... é assim...
- Entrevistador** E qual é neste momento o seu grau de satisfação no trabalho desenvolvido?
- Entrevistado** Quer dizer, eu agora até estou numa fase em que queria concluir o 12º ano, mas estou com um desafio muito grande que é um concurso aberto em que eu tenho de prestar provas práticas para chefe de serviços de administração escolar de estabelecimentos de ensino. E portanto, tenho esta luta que queria concluir o 12º ano, queria trabalhar no meu *portfolio*, mas tenho um concurso em que tenho de ir prestar provas práticas. É a primeira vez que estão a exigir nos estabelecimentos de ensino que os concorrentes a chefes tenham que ir prestar provas práticas, de conhecimentos específicos.
- Entrevistador** E esse concurso é para breve?
- Entrevistado** O concurso já abriu em Outubro de 2007 e a legislação é tão vasta e todos os dias está a ser alterada e portanto não está a ser fácil para os concorrentes.
- Entrevistador** Então neste momento gostaria de trabalhar noutra área, na da chefia?
- Entrevistado** Quer dizer, eu agora atingi, já era para ter atingido mesmo em termos de escalão o topo da carreira de assistente de administração escolar, só há uma saída. Quer dizer, não cheguei ao último escalão

Entrevistador Entrevistado Entrevistador Entrevistado	<p>porque foi congelado em 29 de Agosto de 2005, estou no penúltimo escalão e como o tempo parou de contar não há mais subida. E aliás este concurso é eliminatório, tem de ter 9,5 ou 10 valores se não os candidatos não são aprovados. Eu não tenho mais por onde subir e além disso como a grande agravante, eu daqui por dois anos e tal tinha 36 anos de serviço para me poder reformar e agora o que conta é a idade que temos e a esperança de vida e portanto eu não me reformo tão depressa.</p> <p>E então qual é a solução?</p> <p>Tenho de tentar, tenho de tentar fazer este concurso e ver se consigo aprovar.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>Neste momento está disposta a ir para outra escola?</p> <p>Isto é assim, eu optei por voltar para Benavente, a minha intenção é ficar em Benavente. Este concurso ainda permite que as vagas que surjam até 6 meses após a publicação da lista definitiva, possam ser preenchidas por estes candidatos apurados. Eu não sei se consigo apanhar esta vaga aqui em Benavente nesta escola, se a da escola ao lado ou se tenho de ir para outra escola. Não sei, não sei. E isto é caso fique aprovada no concurso, nem isso sei. Isto é assim, professora Jacinta, vamos viver um dia de cada vez, eu agora sou concorrente do concurso, tenho de me preparar para o concurso e a maior parte da preparação tem de ser feita em casa, porque o serviço não permite fazer a preparação para o concurso no trabalho, infelizmente tem de ser no escritório de casa e portanto vamos ver se eu tenho condições para prestar a prova, vamos se eu aprovo na prova e vamos ver o que acontece depois. É tudo um dia de cada vez, não vale a pena mais...</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>E o que tem a dizer relativamente à formação que já fez ou que gostaria de fazer?</p> <p>Já fiz imensa formação. A princípio a nossa formação tinha que ser feita, aqui mais próximo de nós, em Santarém. Ia para Santarém exclusivamente para a formação. A DREL nunca me convocou para formação, portanto eu fazia formação através do meu sindicato, porque nem a DREL nem a antiga Direcção Geral de Pessoal, na 24 de Julho, nunca me convocou porque aquilo também era muito confuso.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>Mas inscrevia-se nas acções promovidas por esses organismos?</p> <p>Inscrivia-me, mas nunca consegui através do Ministério e através dos Sindicatos, do nosso sindicato e depois o que surgiu de bom foram os centros de formação. Os centros de formação começaram a organizar também formação para os administrativos, para além de professores e auxiliares e aí realmente fiz muita formação no centro de formação Paulo Freire e no <i>Educatis</i>.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>E considera que a formação é útil?</p> <p>É bastante importante, porque se a pessoa não frequentar acções de formação tem muita dificuldade para acompanhar as transformações que se estão a verificar todos os dias.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>Como é que neste momento se sente em relação à formação, pensa que deveria fazer mais?</p> <p>Portanto, eu já tenho de ir fazer agora em Julho, que optei pela primeira semana que a JPM vai fazer formação em Santarém. Vou ter que ir fazer formação que cabe aos chefes de serviço de administração escolar na área de contabilidade, SASE e gestão de pessoal e vencimentos. Vou fazer isso em Julho. E já estou inscrita numa acção de formação que vai haver no <i>Educatis</i> para o fim do ano. Considero que a formação é importante.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>Há mais alguma coisa que queira acrescentar aqui no bloco do percurso profissional?</p> <p>Não, é assim... foram muitos anos de dedicação ao estabelecimento de ensino, muitos anos também a levar trabalho para casa, porque às vezes para conseguir conferir e ter a certeza e ter o serviço despachado no dia e na hora que queríamos, era preciso levar trabalho para casa e levei muito. No período em que trabalhei no agrupamento de Salvaterra era violentíssimo porque arrancou só comigo, depois é que veio o tesoureiro; os livros contabilísticos eram todos escriturados em casa porque o meu dia não chegava para escriturar os livros no trabalho e eu não queria ter os livros atrasados e portanto tem sido muita dedicação à educação, ao estabelecimento de ensino e é pena porque trabalhámos uma vida inteira, a saber que aos 36 anos de serviço íamos descansar e não vamos. Sinto-me muito revoltada nesse aspecto.</p>
Entrevistador Entrevistado	<p>Gostava que fizesse um balanço global do funcionamento dos serviços administrativos aqui na escola e a sua evolução.</p> <p>Quer dizer, isto sempre foram áreas muito fechadas em que não se podia entrar, em que os colegas que estavam em serviços, que até já cá não trabalham, diziam: "Ensinar? Era o que faltava, o que sei custou-me muito a aprender." Eram áreas muito fechadas, muito fechadas; hoje domino a contabilidade, mas deveu-se à minha saída aqui desta escola e ir chefiar um agrupamento, aí consegui inteirar-me do que não foi me possível em termos de contabilidade, porque alunos sim, sempre trabalhei muitos anos aqui, pessoal também, vencimentos também, mas mais do que isso não era possível.</p>

Entrevistador	Não era possível porque a pessoa a quem estava distribuído não ensinava?
Entrevistado	Tal como já disse, voltando uns anos atrás, as pessoas não queriam ensinar porque o que sabiam era para elas e até divulgavam isso para fora. E as coisas continuaram sempre fechadas, ou nunca deixaram de ser e com a formação que fiz em termos de contabilidade pública e com a experiência que tive fora aqui da escola, no outro agrupamento, adquirir bastantes conhecimentos, mas é verdade que todas as áreas têm funcionado muito fechadas. Agora, há vontade que as pessoas mexam em mais áreas mas também tem-se notado pouca abertura da parte dos colegas; eu no outro dia tive que dizer que há falta de comunicação, porque há realmente falta de comunicação e era necessário que as coisas se transmitissem, o que está pendente, o que mudou e as pessoas não têm essa postura para bem do serviço.
Entrevistador	E relativamente ao funcionamento dos serviços na globalidade, que balanço faz?
Entrevistado	Médio.
Entrevistador	E evolução especificamente?
Entrevistado	Quando comecei aqui em Janeiro de 1975 era tudo feito nas máquinas de escrever mecânicas, nós tínhamos de transcrever os diplomas que saiam em Diário da República, todos, para a máquina de escrever, porque não havia fotocopiadora e realmente trabalhava-se imenso.
Entrevistador	Considera que as novas tecnologias têm sido uma mais-valia?
Entrevistado	Ah têm! São uma ferramenta belíssima, belíssima... para qualidade do serviço, melhor execução, mais rapidez, belíssima.
Entrevistador	E que pontos fortes e pontos fracos identifica no interior do sector?
Entrevistado	Se calhar vejo tudo dentro do médio. Há falta de comunicação, como já lhe disse, e isso é um ponto fraco. E o resto, vejo assim pelo médio e realmente é isso. Quando há pessoas que dominam e também não dialogam, nem dividem oralmente o serviço com ninguém, isto também não será um ponto forte, será médio. As pessoas executam o seu trabalho o melhor possível e não se preocupam que quanto mais colegas estiverem dentro dos assuntos, melhor é a qualidade. Não pensam nisso, pensam só no seu serviço. Por isso não identifico assim nenhum ponto forte, aliás, isto agora não está nada forte, está mais complicado, sabe porquê? Porque nós tínhamos segurança com a legislação que tínhamos entre mãos, sabíamos com o que é que podíamos contar, tínhamos alguma dúvida sabíamos a quem contactar. Hoje, nem a legislação se mantém quase tempo nenhum, é exorbitante o volume de legislação que sai, os contactos é tudo à distância, e-mail, drel24, portanto não está nada fácil.
Entrevistador	Que alterações ou sugestões propõe a esta situação?
Entrevistado	Pois, quando falta pessoal e não é substituído, nunca pode ir para melhor, para melhor não vai. Temos uma colega que já está para aí há dez meses com um acidente de trabalho, a área ficou com dificuldades, todos os colegas em alturas de mais aperto têm de colaborar, têm de ajudar, quer dizer, não é fácil, as pessoas saem e não são substituídas, não é fácil que melhore. O esforço vai sendo cada vez maior da parte de todos e não sei se chega a uma qualidade como nós desejaríamos.
Entrevistador	Mas considera que é possível melhorar o funcionamento?
Entrevistado	Talvez, talvez se conseguisse. Com outra redistribuição de serviço talvez se conseguisse. Mas isso, quem tem essas coisas entre mãos é que sabe melhor.
Entrevistador	Quer acrescentar mais algum aspecto em relação ao funcionamento dos serviços administrativos?
Entrevistado	A gente trabalha aqui em péssimas condições de instalações, péssimas, péssimas e isso aí é mau, é a escola toda que se queixa e nós também não somos diferentes. Não temos já espaço nem para o arquivo que está em uso na secretaria, nem para o arquivo geral, nós estamos completamente apertados, porque isto não tem condições de instalações, mas como vamos para obras temos uma esperança que vai melhorar. Há sempre uma esperança, vamos ter uma secretaria nova, já sabemos e merecemos porque, portanto, esta escola foi criada em 1975 e trabalhamos com bastantes dificuldades. Primeiro, estávamos noutro edifício antigo, que também pertenceu à GNR posteriormente, que também já tinha pertencido ao Externato, ou seja, estivemos sempre em más condições e isso também tem muita importância para a execução do trabalho. As condições físicas e materiais têm muita influência no trabalho.
Entrevistador	Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?
Entrevistado	Olhe, eu acho que todo ele é importante. Todo o trabalho que nós prestamos à escola é importante e tem sido valorizado.
Entrevistador	Sente-se satisfeita nesse aspecto?
Entrevistado	Pois, o que está fora disso a escola não tem culpa.
Entrevistador	Então, sobre esta questão, não tem mais nada a acrescentar?

- Entrevistado** Pois, considero que é vital que os serviços administrativos funcionem bem porque fazem parte da máquina da escola, pertence à máquina da escola, que tem de funcionar toda em cadeia e equilíbrio para funcionar bem.
- Entrevistador** **Neste caso, vê a escola como uma organização?**
- Entrevistado** É, é, isto é uma organização.
- Entrevistador** **Que percepção tem da opinião educativa acerca do trabalho desenvolvido pelo serviços administrativos?**
- Entrevistado** A comunidade educativa não tem noção, pensa que isto é tudo fácil, as pessoas não têm dúvidas, não têm trabalho nenhum, carrega-se num botão sai um certificado de habilitações, que é tudo feito na hora, não compreendem, nem a vastidão de legislação que há, nem as dúvidas que surgem, nem as dificuldades que há com as diversas alterações, portanto, experiências pedagógicas têm sido imensas, assim como as alterações curriculares ao longo destas décadas que eu já trabalhei. Grande diversidade de currículos, com o pessoal a mesma coisa, portanto ninguém tem a noção da dificuldade nem da complexidade com que se trabalha.
- Entrevistador** **Mas parece-lhe que as pessoas fazem um balanço positivo ou negativo do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos?**
- Entrevistado** Acho que não valorizam e depois acho que temos aqui uma coisa muito má, uma grande barreira, que é o balcão que nós temos. O balcão é uma barreira de comunicação, está mais que provado, quanto mais o balcão que nós temos que ainda é mais ruim que o que as escolas aqui dos arredores têm.
- Entrevistador** **Parece-lhe que esse balcão, para além de ser uma barreira de comunicação, é também uma barreira que marca a separação entre as pessoas?**
- Entrevistado** Sim e isso não é nada bom. Quem se chega a um *guichet* e então a um *guichet* no estado do nosso, que até tem umas lagartas que abrem e fecham, tem um vidro que tem que ser aberto e fechado cada vez que vem alguém, por causa do barulho e não sei quê, é uma grande barreira para alunos, encarregados de educação e professores, não ajuda nada a comunicação. Em termos de balanço para o atendimento ao público, acho péssimo.
- Entrevistador** **Em que medida é que considera que participa na função educativa?**
- Entrevistado** Penso que quando nós explicamos o melhor que sabemos aos alunos e aos pais, aos professores e ao restante pessoal não docente que atendemos, explicar como é que as coisas estão a correr, dar o nosso melhor e é de facto por aí. Explicar de modo que entendam, chegar ao nível das pessoas a quem estamos a atender, que é muito importante, descer ao nível para que nos entendam, às vezes, há serviços que falam, mas não se percebe bem o que dizem, temos que chegar ao nível das pessoas, devemos ter uma linguagem de modo que nos compreendam, tanto faz os alunos, como os pais, como os professores, como os outros funcionários.
- Entrevistador** **Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão e administração da escola?**
- Entrevistado** Nunca fiz parte nem do Conselho Pedagógico nem da Assembleia de Escola.
- Entrevistador** **Tem conhecimento do que se passa nas reuniões destes dois órgãos, através dos representantes do pessoal não docente?**
- Entrevistado** Pois, às vezes quando faço as convocatórias conheço a ordem de trabalhos, de outra maneira, não. Eu já disse à professora que há pouca comunicação.
- Entrevistador** **Nesse caso, o pessoal não docente, neste caso o administrativo, não sabe o que se passa nessas reuniões?**
- Entrevistado** Não, não sabe.
- Entrevistador** **Mas considera que é importante participar e, conseqüentemente, saber?**
- Entrevistado** Era muito importante que houvesse diálogo e participação de todos, mas por não haver comunicação não há diálogo nem participação. Eu também não sei se os não docentes têm ido às reuniões, começa por aí, nem sequer sei se têm participado nas reuniões ou se não têm, há um elemento num e noutro órgão, agora se têm ido às reuniões ou não às vezes sei que não iam, agora não sei se têm ido a algumas, não sei de nada.
- Entrevistador** **Costuma participar nas actividades que envolvam toda a comunidade educativa?**
- Entrevistado** Isso é muito bonito, a minha participação é dar uma corridinha e ir ver, ir assistir, num bocadinho que possa.
- Entrevistador** **Gosta de participar?**
- Entrevistado** Pois, não entro dentro da actividade, mas gosto de ir assistir e aplaudir, gosto de ver e pena é que ... bem ainda estamos assim um bocadinho fechados nisto, lembro-me das antigas festas de fim de ano que a escola fazia, era muito bonito; de Natal não tenho bem a noção, mas as festas de fim de ano eram um espectáculo aqui na escola, toda a gente ia para a festa, todos. Agora, quando posso,

	participo e gosto. Gosto de ver os jovens e os professores que participam com eles nas actividades, gosto de ver aquelas exposições que estão periodicamente aí expostas no átrio da escola.
Entrevistador	Conhece o Projecto Educativo da Escola?
Entrevistado	Tenho que dar a mão à palmatória, primeiro nunca tínhamos cá, agora, no outro dia caiu-me um dossier do arquivo rotativo, julgo que era esse documento, porque nem sequer sabia que ali estava e quer dizer com o volume de legislação que está a ser alterado semanalmente, que exige que nos actualizemos constantemente, não sobra tempo para ir ver o documento.
Entrevistador	Mesmo não o conhecendo, tem sugestões para o Projecto?
Entrevistado	Pois, é mau, porque nós realmente dedicamo-nos demais ao trabalho que temos entre mãos e agora, então, não sobra nada, é uma avalanche de legislação muito grande e a gente nunca falou desses documentos e realmente é difícil tirarmos tempo para ... não tenho sugestões a fazer, mas terei que pensar nisso.
Entrevistador	Na sua opinião, o que será o Projecto Educativo da Escola?
Entrevistado	Ai, ... eu realmente dou a mão à palmatória que já devia ter-me debruçado há muitos anos sobre isso, desde que começou a ser feito com o novo sistema de autonomia, devia ter começado a dedicar-me a isso, mas realmente não pude, porque as funções que eu tinha eram de tal modo apertadas, tinha muito trabalho enquanto estive no outro agrupamento, não consegui dedicar-me e analisar isso. E quando vim para cá não tínhamos cá os documentos, parece-me que já começaram a vir os documentos cá para dentro mas é assim, cada vez temos que executar mais trabalho porque somos menos.
Entrevistador	Sente-se integrada na escola e nas suas actividades, neste momento?
Entrevistado	Eu acho que, em regra, os funcionários públicos estão desmotivados porque o seu tempo de serviço para progressão na carreira esteve congelado e sabem que já não o recuperam, não vêm as aposentações tão cedo como eram para ver, não vêm aumentos salariais dignos, a motivação ... não é muita, não. É um esforço que se faz porque temos profissionalismo e queremos que as coisas andem, porque motivação ...
Entrevistador	A sua motivação só tem que ver com factores externos ou também tem que ver com factores internos?
Entrevistado	Internos, quer dizer, quando tivermos melhores instalações se calhar iremos sentir-nos mais motivados. Eu estou a atravessar uma fase difícil, porque, realmente, como disse à senhora, tenho um concurso para ir prestar provas, que nunca se realizou, e por ser a primeira vez não conhecemos o tipo de prova, nem imaginamos, há falta de apoio, sei que há serviços que estão a fazer seminários para dar apoio aos candidatos, nós temos sido esquecidos, eu e uma colega aqui de Samora Correia, que somos as únicas candidatas em todo o concelho, e portanto motivação não está a ser muita, há é muito esforço ... eu trabalho aqui o dia inteiro e ainda tenho que ir lutar para arranjar tempo para continuar a trabalhar para o Ministério da Educação em casa. Vou para casa e tenho que ir continuar a estudar.
Entrevistador	Já disse que não está muito motivada e integrada?
Entrevistado	Ah, integrada sim. Gosto de aqui estar.
Entrevistador	Gostaria de dizer mais alguma coisa relacionada com a sua integração nesta organização que é a escola, nomeadamente acerca da sua relação com os colegas ou com o órgão de gestão.
Entrevistado	Pois ... aquelas actividades em conjunto que chegaram a existir são sempre benéficas e não devia haver muita divisão entre pessoal, docente, auxiliar e administrativo ... devia haver actividades em conjunto, as coisas deviam estar mais integradas do que estão. Já há muitos anos que andam bastante divididas.
Entrevistador	Entende que cada grupo funciona sozinho? Por que será que a integração não se dá?
Entrevistado	Isso verifica-se. Pelo menos, há uma coisa boa que agora de há dois anos para cá temos tido, o almoço de Natal. Mas depois, no almoço de Natal, as pessoas não se misturam muito, dividem-se, continua a divisão. As pessoas dividem-se pelas mesas consoante são colegas ou não são colegas. Dantes, nos almoços de Natal era à maneira antiga, eram mesas corridas e era tudo à mistura, era muito engraçado, agora está tudo mais sofisticado, são as mesas redondas e então cada grupo organiza a sua.
Entrevistador	Pensa que a relação entre as pessoas se veio deteriorando?
Entrevistado	Talvez sim, se calhar os grupos estão mais fechados, é capaz de ter havido uma modificação e isso são obstáculos à integração das pessoas na organização. Acho que o convívio entre todos é muito saudável.
Entrevistador	Será que as pessoas se separam para marcar a diferença? Quem marca mais a diferença, quem

Entrevistado	é hierarquicamente superior ou é indiferente? Vem das bases, a nível da hierarquia não há culpa, a hierarquia não tem culpa das pessoas se separarem umas das outras, as próprias pessoas é que fazem isso, pronto, “olha, vamos almoçar, mas a gente fica para aqui”, separam-se, desviam-se, não há aquele convívio que havia, foi-se perdendo, não sei porquê, a sociedade deve ter mudado, deve ter sido.
Entrevistador	Não tenho mais perguntas, não sei se quer dizer mais alguma coisa.
Entrevistado	Não, eu acho que já desabafei tudo, já disse que talvez quando mudarmos de instalações haja uma golfada de ar fresco, que tudo seja melhor. As condições físicas ajudam muito, a gente vê tudo apertado, não tem espaço, a gente quer arrumar uma pasta não tem sítio onde, não tem onde pôr e depois tem que subir uma escada de não sei quantos metros para chegar ao tecto e ir buscar um documento recente, isto é a verdade. Agora, também era bom a renovação com pessoas mais novas, mas o estado não está para aí virado, de fazer entrar pessoas novas, está virado é para que continuem os velhos e poucos, que eu acho péssimo.
Entrevistador	Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Entrevista nº 6 - Funcionária F**Data: 07 de Maio de 2008****(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).**

Entrevistador	Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente, as habilitações literárias, o tempo de serviço neste sector ...
Entrevistado	Eu comecei a trabalhar com vinte e um anos na Escola que se chamava Preparatória, portanto, era só o 2º ano, era só eu na secretaria; inicialmente, fui trabalhar para a Câmara, para começar as primeiras matrículas, porque o edifício estava a ser ampliado, porque aquilo era um barracão, e então a primeira parte a ser organizada foi a secretaria para podermos passar para lá e para sermos duas, com o apoio do chefe da secretaria da Luísa Todi. Eu tinha vinte e um anos, tinha o 2º ano, que era considerado o ciclo, nunca tinha trabalhado nesta área ...
Entrevistador	Como é que acedeu a este trabalho?
Entrevistado	Foi muito simples, estávamos em 1969 e o meu pai era amigo do [REDACTED], que tinha iniciado esta escola no ano anterior, e era a pessoa que estava incumbida de arranjar pessoal e estava interessado em pessoal da própria terra, uma vez que ele era, e aliás todos os professores e funcionários eram pessoas de Benavente ou que residiam em Benavente; então o meu pai era muito amigo dele, dava-se muito bem com ele e com o senhor [REDACTED], que era o Provedor da Santa Casa da Misericórdia, e um dia estavam numa reunião ou numa caçada cá em Benavente e houve alguém que disse ao meu pai que ia abrir aqui uma escola e por que é que ele não ia falar com o [REDACTED], uma vez que se dava muito bem com ele e encontravam-se muita vez e o meu pai foi então ao café central, que era do [REDACTED], para falar com o [REDACTED], mas a casa estava fechada. Entretanto, encontrou o senhor [REDACTED] e contou-lhe o que ia fazer e ele respondeu-lhe: “olha que engraçado, o meu primo incumbiu-me de arranjar pessoal; amanhã quando vieres de Lisboa vais lá à Santa Casa e dás os dados da tua filha”. Pronto, entretanto o meu pai quando lá chegou, à 4ª feira, ele disse: “eu estou um bocado aborrecido porque parece-me que há uma pessoa com mais habilitações que a tua filha, eu agora não sei o que hei-de fazer, mas vou ver o que é que arranjo”. Nessa altura, eu estava a trabalhar no escritório do [REDACTED], só há oito meses, e recebi um recado para ir à Câmara ao sábado porque precisavam de falar comigo; quando lá cheguei, estava eu e outra moça cá de Benavente, e era para começarmos a trabalhar, isto foi ao sábado e à 2ª feira comecei a trabalhar, a fazer matrículas.
Entrevistador	Não fez nenhum requerimento nem passou por nenhum concurso?
Entrevistado	Nada, não houve nada.
Entrevistador	Então, nessa altura entraram duas pessoas para a secretaria da Escola Preparatória?
Entrevistado	Fomos duas pessoas tratar ... tanto que recebíamos o nosso vencimento através de uma verba concedida pelo Ministério e depois a partir daí começou a haver concursos e eu fui concorrendo ... as minhas categorias, tenho apanhado sempre poucas ... comecei como escriturária mas não era do quadro, depois abriu concurso para o quadro, que levou alguns quatro anos, e eu continuava sem ser do quadro
Entrevistador	Mas foi sempre funcionária do Ministério da Educação?
Entrevistado	Sim, sim, depois abriu concurso para terceiros - oficiais, quando eu fui prestar provas para terceiro oficial, automaticamente também não foi necessário, foi quando entrou a [REDACTED], foi por promoção, todas as pessoas foram para terceiros oficiais e depois foi a engrenagem ... entretanto estive cerca de dezoito anos na Preparatória, fui estudando, fiz o antigo 5º ano, primeiro fiz a secção de letras, depois pedi equivalência, foi quando abriu aqui a escola à noite, o técnico, fiz a parte de ciências, com algumas de letras que já tinha, fiquei com o equivalente agora ao 9º ano. Fiz por exames, pouco vim aqui fazer à noite. Depois abriu concurso para segundos – oficiais.
Entrevistador	Foi durante os dezoito anos que esteve na Preparatória que subiu de categoria?
Entrevistado	Sim, foi sempre lá. Quando abriu concurso para segundos-oficiais, concorri e foi quando fiquei colocada na Escola Secundária de Salvaterra, mas como eu estava em 1º lugar, reclamei, porque eu não fiquei colocada quando abriu concurso, porque não abriram concurso aqui para a Preparatória, e depois foi quando abriram a vaga e foi para lá a H. L. e era eu que estava à frente; então, ganhei o recurso, fui a única que ganhei, e voltaria para a Preparatória, mas como entretanto o senhor Romeu se reformou, vim para a Secundária, e assim vim de Salvaterra para a Secundária porque reclamei o lugar que tinham fechado e abriram para outra funcionária que tinha menos tempo de serviço que eu.
Entrevistador	Está aqui na Escola Secundária há quantos anos?
Entrevistado	Então, eu faço 39 anos de serviço em Setembro, estive 1 ano em Salvaterra, estou aqui há 17, 18

anos. Entretanto, desde que estou aqui já progredi, vim como segundo-oficial, depois alteraram as categorias, porque primeiro havia primeiro-oficial, para assistente de administração escolar, como estão agora a [REDACTED] e a [REDACTED], e depois passei a especialista com a [REDACTED], estamos no mesmo escalão, só havia diferença entre mim e a [REDACTED] porque eu tenho mais tempo de serviço.

Entrevistador

Em que áreas trabalhou dentro dos serviços administrativos?

Entrevistado

Sempre como tesoureira. Inicialmente, no ciclo, portanto, já fazia os vencimentos mas não havia a definição de tesoureira, deixava de ser tesoureira na Preparatória quando vinha uma chefe de secretaria, porque a [REDACTED] como tinha mais anos de quadro do que eu, não era de tempo de serviço, assumia as funções de chefe quando não havia chefe e de tesoureira quando havia chefe, porque era logo a seguir e tinha de ser assim. Mas na Preparatória passei por todas as áreas, entretanto começou a vir pessoal e ficou definido que fazia vencimentos e tesouraria; quando fui para Salvaterra continuei a fazer vencimentos e tesouraria e fazia contas de gerência, aí é que passei a ter uma área mais definida.

Entrevistador

Gosta desta área de contabilidade e tesouraria ou gostava de ter desenvolvido mais outras áreas de trabalho dentro dos serviços administrativos?

Entrevistado

Não, não gostava, é o que eu domino melhor e é onde me sinto à vontade, aliás tenho um bocado de dificuldade nas outras áreas, que só tive mais conhecimento quando assumi a chefia, em substituição da [REDACTED], porque estava bastante apoiada. A parte de contabilidade, portanto, eu dominava, a outra parte, que era a parte de alunos e pessoal, como não era um trabalho de obrigação ... fui-me desligando, apesar de ajudar sempre que elas precisam, mas não me sinto com capacidade de agora entrar numa área e ter que a dominar convenientemente como eu gostava, como domino a de contabilidade.

Entrevistador

Neste momento, tem exactamente que idade?

Entrevistado

Eu vou fazer 60 anos em Agosto, tenho neste momento 59 anos e tenho 38 e tal de serviço.

Entrevistador

Está fora de questão iniciar trabalhos noutra área?

Entrevistado

Ah não, nem pensar nisso, já me sinto cansada, a reforma está já aí.

Entrevistador

Em algum momento da sua vida pensou sair daqui e iniciar outro trabalho?

Entrevistado

Não, não, gostei sempre de fazer isto e quanto mais difícil é, mais gosto me dá. Tive possibilidades de concorrer para as Finanças, na altura que o senhor [REDACTED] concorreu para as Finanças, que trabalhava ali como contínuo e eu não quis. Naquela altura, para mim, as escolas eram o local melhor para se trabalhar, hoje vejo que não, que foi muito mal pensado, mas de qualquer das maneiras tudo aquilo que fiz não me arrependo. E digo-lhe uma coisa, eu na altura reagi mal, quando vim da Preparatória para a Secundária, mas depois vi que foi melhor para mim, e uma vez, já há muitos anos, numa acção de formação disse isso à [REDACTED] que eu já não era capaz de trabalhar lá; aliás julgo até que a [REDACTED] esteve um bocadinho de relações cortadas comigo por eu ter dito isso, porque alguém lhe foi dizer o que se tinha passado na acção e um dia ela entrou na secretaria e disse: “então ó [REDACTED] já fez as pazes com a sua colega?”; na engrenagem que nós íamos não nos apercebíamos das diferenças, eu julgo que foram-lhe dizer; e não tenho razão de queixa de ninguém, de nenhum conselho directivo, dessa parte, nunca, e também com as minhas colegas, a [REDACTED] [REDACTED], mas de resto, não. Antes, tinha pena de sair, agora já não tenho tanta pena, mas não eram essas coisas que iam influenciar a minha decisão.

Entrevistador

Pensa reformar-se em breve?

Entrevistado

Não, não, vou mesmo, não tenho dúvidas nenhuma, no dia 01 de Outubro meto os papéis. Já não suporto, já não sou capaz, já não consigo ...

Entrevistador

Nesse caso, como é que define, neste momento, o seu grau de satisfação aqui no trabalho?

Entrevistado

Pois, agora já não me sinto muito interessada ... aliás, a [REDACTED] ... sim, sempre tive colegas, mesmo na Preparatória, que diziam-me: “ó [REDACTED], ensine-me lá como é que se faz os vencimentos”, naquela altura fazia-se tudo manualmente e eu sempre ensinei e aqui também.

Entrevistador

Então, nunca se fechou na sua área e sempre ensinou os outros, contrariando a opinião que existe aqui em relação a algumas pessoas?

Entrevistado

Não, não, elas falam, mas continua tudo na mesma.

Entrevistador

Partilha as suas informações, o seu trabalho, com as suas colegas?

Entrevistado

Sim, sim, já estou a passar o serviço, a parte de contabilidade, com a [REDACTED] e com a [REDACTED], que eu não sei quem é que ficará; a conta de gerência já foram elas que fizeram e eu, ao contrário de antes, estou apenas a ajudar.

Entrevistador

Relativamente ao grau de satisfação, disse que já esteve mais interessada, então pode-se considerar que está desinteressada?

Entrevistado	Já, já, porque está-se a aproximar muito ... talvez
Entrevistador	Mas está desmotivada, está aborrecida?
Entrevistado	Estou um bocado já ... quer dizer, é assim, [REDACTED] enquanto estava para continuar, agora já não dá para aceitar, quando se trata de coisas não particulares mas de serviço. Esta última situação teve a ver com uma informação que a [REDACTED] [REDACTED].
Entrevistador	Significa isso que neste momento só fala profissionalmente com a [REDACTED]?
Entrevistado	Sim, sim, mas agora já vamos falando mais qualquer coisa; ela devia ter dito à senhora que não sabia, o que é que ela ia comprar, onde é que ela ia comprar ... agora já há uns anitos que isto não acontecia.
Entrevistador	Antes, vinha para a escola feliz? E agora?
Entrevistado	Sim, agora talvez também tenha a ver com a morte do meu pai e também por a minha mãe necessitar mais de mim, mas sinto-me mais desmotivada e até já disse a elas que tinha dito que venho cá muita vez ... mas agora já não sei ...
Entrevistador	E o que tem a dizer relativamente à formação que fez ao longo destes anos?
Entrevistado	Ai, toda a formação, fiz muita, muita, de todas as áreas que vieram, todas tombadas mais para a contabilidade.
Entrevistador	Considera que a formação é importante, é útil?
Entrevistado	Sim, sim, só que nós chegávamos aqui e não a aplicávamos.
Entrevistador	Porquê?
Entrevistado	Porque é difícil e é difícil.
Entrevistador	Mas havia objecções por parte da chefe?
Entrevistado	Não era bem objecção, aquilo depois caía ... quer dizer, nem tudo dava para aplicar, continuávamos a fazer como fazíamos, bem havia coisas que alterámos e ainda hoje consultamos; quando chegávamos, vínhamos muito entusiasmadas e a [REDACTED] também perguntava e queria saber o que tínhamos aprendido, mas depois ...
Entrevistador	Fez formação para aceder à categoria de chefe?
Entrevistado	Sim, sim, fi-la toda, a que era necessária para subir de categoria e que agora não serviu para nada; fiz várias acções e sempre retirava alguma coisa.
Entrevistador	Nos últimos anos fez alguma formação?
Entrevistado	Fi-las todas, as do <i>Educatis</i> .
Entrevistador	E relativamente ao funcionamento dos serviços na globalidade, que balanço faz e que evolução regista?
Entrevistado	Na parte que me toca a mim, foi muito positivo, evolui bastante, o trabalho que faço é difícil, mas é um trabalho de que gosto e graças a Deus nunca tive problemas nenhuns, até na parte de dinheiro. Em relação também às minhas colegas, acho que a secretaria tem bons funcionários, faço um balanço positivo.
Entrevistador	E regista evolução sobretudo a que nível?
Entrevistado	Acho que o ambiente e o espírito de ajuda está muito melhor, porque segundo elas dizem, quando havia cá outras pessoas, ninguém ensinava, isso evoluiu um bocado, melhorou, acho que mudou um bocado, especialmente depois da [REDACTED] ter vindo para cá, porque as [REDACTED], mas eu sei que ela gosta de mim e eu também gosto dela, muitas vezes elas dizem que não sabem como é que eu consigo, porque eu não sou de reservas, eu digo o que tenho a dizer e depois passa-me. Há é pouco pessoal para as solicitações.
Entrevistador	E que pontos fortes e pontos fracos identifica no interior do sector?
Entrevistado	A área que está melhor e que está mais bem apoiada e está mais bem organizada é a parte de contabilidade, também porque está menos sujeita a mudanças. Agora, a área de alunos, a área de alunos está sempre a alterar e as pessoas têm mais dificuldade em acompanhar e talvez também se houvesse mais funcionários que pudessem dar apoio, porque esta é a área que mais precisa, porque agora a área de pessoal até está dividida pela [REDACTED] e pela [REDACTED], está mais equilibrada.
Entrevistador	Que alterações ou sugestões propõe à situação existente?
Entrevistado	Eu agora acho que o serviço, entretanto o serviço agora foi distribuído assim de outra maneira, portanto agora ainda não dá para ver se é preciso mudar, estão a trabalhar mais em conjunto, penso que a necessidade está a obrigar. Não tenho alterações nem sugestões a propor.
Entrevistador	Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?
Entrevistado	Eu acho que o meu trabalho é valorizado, é, pelo órgão de gestão, já que não trabalho directamente

com alunos. Considero que vêm o esforço e que reconhecem e vejo que sempre que me solicitam alguma coisa eu estou disponível e sempre estive motivada. Tenho uma opinião positiva do meu trabalho e acho até que é o que dão mais valor é o meu em termos de reparar, porque sempre que precisam de alguma coisa desta área sabem que eu tenho sempre tudo em dia e até mesmo em relação com a [REDACTED], eu trabalho sempre directamente com ela e ela confia inteiramente em mim, ela sabe que eu estou sempre preocupada com o meu trabalho.

Entrevistador **Que percepção tem da opinião da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelo serviços administrativos?**

Entrevistado Isso, eu acho que isso não dão valor nenhum. É pouco valorizada, porque acham, pronto, que nós estamos aqui e parece que não fazemos nada e que há muita coisa para fazer e que as pessoas não ...

Entrevistador **Por que será que as pessoas não têm noção disso**

Entrevistado Eu acho que é aqui e em todos os sítios, vêm as pessoas e pensam que elas estão só ali, mesmo alguns professores chegam ali e parece que nós estamos ali à espera que eles cheguem para, aliás, muitas vezes, as pessoas, a imagem que dá é que as pessoas até no Verão pensam “estão aqui mas não é para fazer nada”, porque pensam “acabou as aulas” e até é quando há mais para fazer.

Entrevistador **Na sua opinião, a comunidade educativa não estará a valorizar muito o trabalho dos serviços administrativos. Está-se a referir apenas àqueles que se dirigem aqui ao *guichet* ou considera que isso também se nota por parte do órgão de gestão?**

Entrevistado Não o meu, mas acho que sim, acho que as pessoas aqui notam isso, a maior parte das pessoas acha isso, eu acho, porque noto nas pessoas que eu vejo, um é porque se comete este erro, o outro é por outro ...

Entrevistador **Em que medida é que considera que participa na função educativa?**

Entrevistado Eu não estou a trabalhar directamente com os alunos, mas os alunos que fazem parte da Associação de Estudantes dirigem-se muito a mim, quando é necessário tratarem de transferências de dinheiro; a minha colaboração é toda só da parte da contabilidade e da tesouraria, mas quando é preciso colaboro e tenho que ajudar.

Entrevistador **Qual é o seu grau de participação nos órgãos de gestão e administração da escola?**

Entrevistado Não, nunca participei.

Entrevistador **Porquê? Nunca se candidatou?**

Entrevistado Não, nunca fiz parte de nenhuma lista, nunca quis.

Entrevistador **Pensa que é importante a participação de todos os elementos da comunidade educativa nestes órgãos ou não?**

Entrevistado Penso que sim, que é importante.

Entrevistador **Tem conhecimento do que se passa nas reuniões destes dois órgãos, através dos representantes do pessoal não docente?**

Entrevistado Não tenho conhecimento, o representante também não vai lá.

Entrevistador **Então, nunca tem conhecimento do que se passa nas reuniões? Nem através de actas?**

Entrevistado Não, nunca, nunca, nada. Quem é é a [REDACTED], que raramente lá vai.

Entrevistador **Mas parece-lhe que era importante que soubessem o que se passa nas reuniões desses órgãos?**

Entrevistado Mas não se transmite o que se passa lá ...

Entrevistador **Costuma participar nas actividades que envolvam toda a comunidade educativa?**

Entrevistado Também participo, gosto de participar, sempre que posso, vou, lanches, nem que seja ...

Entrevistador **E actividades que envolvam os alunos?**

Entrevistado Gosto, sim senhora, se não participo mais, sabe o que é, sou um bocado comodista, não é o serviço que me impede de fazer isso, sou eu que estou ali e comodamente e depois não vou, mas já tenho ido a algumas.

Entrevistador **Tem conhecimento de tudo o que se passa aqui na escola?**

Entrevistado Tenho e muitas vezes é necessário, em termos monetários, a minha colaboração e fico logo informada.

Entrevistador **Costuma ler a informação, acerca das actividades, que está afixada pela escola?**

Entrevistado Pouco, pouco, mas vou sabendo e então quando a professora [REDACTED] me aparece aí a pedir a máquina fotográfica, normalmente fala comigo e diz-me o que é que se vai passar, isso não, conhecimento, tenho.

Entrevistador **Conhece o Projecto Educativo da Escola?**

Entrevistado Não, não conheço.

Entrevistador **Nesse caso, não sabe do que é que ele trata?**

Entrevistado Não, não sei nada.

Entrevista nº 6 - Funcionária F

Entrevistador	Mesmo não o conhecendo, tem sugestões para o Projecto?
Entrevistado	Não, nessa parte não tenho.
Entrevistador	Sente-se integrada na escola?
Entrevistado	Sim, sim, sempre me senti integrada na escola, nunca senti nada, absolutamente nada, nunca senti que tivesse sido posta de parte, até pelo contrário;
Entrevistador	No seu entender, pensa que é necessário fazer mais alguma coisa para promover a integração?
Entrevistado	Há uma coisa que eu noto, só, no conselho directivo, acho que os funcionários que trabalham, mesmo lá os de fora, que há funcionários bons e maus como há aqui dentro, ... quer dizer, eu digo assim, não há, não se faz, portanto, toda a gente, nós não sentimos que haja assim qualquer coisa ...
Entrevistador	Sente que há uma certa frieza?
Entrevistado	Sim, sim, portanto, mesmo que uma pessoa se esforce, nunca, nunca ninguém diz nada. Eu tive sempre um grande à vontade, mesmo com os conselhos executivos e tudo, ... a olhar para o relógio nunca estou, porque dou sempre mais à escola do que a escola me deu a mim.
Entrevistador	Parece-lhe, então, que as relações pessoais podem influenciar o rendimento em termos de trabalho e dificultar a integração na escola?
Entrevistado	Eu acho até que o conselho executivo, eu acho que aqui a secretaria trabalhava melhor, com outra disposição, não é por mim, eu não noto nada disso nas minhas coisas. Sim, talvez dificulte a integração e na parte então aqui da secretaria, as pessoas estão mais tensas, eu não noto por mim, elas às vezes comentam e eu não falo e elas dizem que eu estou sempre do lado dos conselhos executivos, mas não é isso, é porque não sinto.
Entrevistador	E no seu entender, o que é que se poderia fazer para melhorar essa situação?
Entrevistado	Aquilo que noto nelas é uma grande pressão. A exigência, sim, mas que fosse assim mais flexível em termos da pessoa trabalhar sem pensar que está a ser vigiada ou que está já a pensar se vai fazer mal ou que vai correr mal, como acontece muito com a [REDACTED], por exemplo. Talvez uma maior compreensão do Conselho Executivo, podia ser melhor para o trabalho, noto isso quando há menos pressão.
Entrevistador	Quer dizer mais alguma coisa?
Entrevistado	Não, não quero dizer mais nada.
Entrevistador	Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Entrevista nº 7 - Funcionária G

Entrevista nº 7 - Funcionária G

Data: 20 de Maio de 2008

(A presente transcrição é o mais fiel possível à entrevista recolhida, embora se tenham feito pequenos ajustes à linguagem).

Entrevistador	Descreva-me o seu percurso profissional, nomeadamente, as suas habilitações literárias quando iniciou funções, o tempo de serviço ...
Entrevistado	Iniciei funções no Ministério da Agricultura, em 1983.
Entrevistador	Foi trabalhar exactamente para onde? Qual era a sua categoria?
Entrevistado	Fui para o gabinete do Ministro e Secretário de Estado, sempre, iniciei como tarefa que era equiparado ao terceiro-oficial, no vencimento.
Entrevistador	Como é que acedeu a esse emprego?
Entrevistado	Porque a minha mãe trabalhava lá e ... fez um pedido ao chefe de gabinete e por sorte ... entrei, entrei.
Entrevistador	Não passou por nenhum concurso?
Entrevistado	Não, não
Entrevistador	Apresentou um requerimento, talvez?
Entrevistado	Não, nem isso; foi um pedido feito, o chefe de gabinete e o Secretário de Estado aceitaram, chamaram-me e eu iniciei funções no dia 03 de Janeiro de 1993, 83, já lá vão tantos anos ...
Entrevistador	Iniciou funções como tarefa, não fazia parte do quadro?
Entrevistado	Não, não, estive uns meses e depois é que passei mesmo à categoria de terceiro-oficial e aí passei a ser do quadro do Ministério da Agricultura.
Entrevistador	Quantos anos trabalhou nos serviços administrativos do Ministério da Agricultura?
Entrevistado	Desde 83 até 2000, que vim para aqui para a Escola Secundária.
Entrevistador	E como é que se deu essa passagem de um Ministério para outro?
Entrevistado	Foi porque eu quis, porque entretanto eu morava na Amadora, depois vim para Samora Correia, morar para Samora Correia e depois tornou-se muito cansativo, ida e volta, ida e volta, o meu filho ainda era mais pequeno, eu vivo sozinha com ele, maneira que pedi, fiz um requerimento para pedir, portanto, para uma escola aqui de Benavente, para o Ministério da Educação, pronto, foi aceite e vim parar aqui.
Entrevistador	Aqui na escola iniciou funções quando?
Entrevistado	Em Abril de 2000.
Entrevistador	Tinha trabalhado antes de entrar no Ministério da Agricultura ou não?
Entrevistado	Ai, arranjei vários empregos, nunca estava parada, mas não era função pública, trabalhei numa fábrica, trabalhei em lojas de roupa, eu fiz muita coisa, aproveitava tudo, porque eu não acabei o 12º ano, deixei de estudar, devia ter 17 anos, 17, 18, menos, 17, e depois para não estar em casa ia arranjando aqui e ali consoante ... até entrar então para a função pública.
Entrevistador	Que idade tinha quando entrou para a função pública?
Entrevistado	Tinha 23 anos.
Entrevistador	Já tinha família a seu cargo, nessa época?
Entrevistado	Não, eu casei com 25 anos.
Entrevistador	Nessa altura, o que é que a motivou a ir para aquele trabalho? A necessidade de um emprego?
Entrevistado	Nessa altura ainda era seguro estar, não é, e precisava de um emprego, não é.
Entrevistador	As condições socioeconómicas foram uma motivação?
Entrevistado	Exactamente, precisava mesmo de trabalhar. Precisava de um emprego, entrei, com membros do governo, o vencimento ... parecendo o que eu recebo hoje, era bem melhor, comparativamente, e além disso tínhamos mais 60% de horas extraordinárias todos os meses; não tínhamos horários de saída, nem de nada, se fosse preciso até às 10, 11, enquanto estivessem os membros do governo, nós tínhamos que estar, está a ver ...
Entrevistador	E gostou desse trabalho?
Entrevistado	Gostei, gostei muito.
Entrevistador	E nessa altura, fazia formação?
Entrevistado	Não, porque havia sempre uma diferença entre secretaria geral e os gabinetes, de maneira que nem chegavam diários da república, nem formação, nada passava por nós, achavam que nós éramos não sei o quê, porque estávamos ... não tivemos acesso a nada, nunca.
Entrevistador	Então, nunca fez formação enquanto trabalhou no Ministério da Agricultura? Foi aprendendo com a prática?
Entrevistado	Foi a prática mesmo.

Entrevistador	Mas trabalhava mesmo com a sua mãe ou ela trabalhava noutro gabinete?
Entrevistado	Não, por acaso trabalhava com a minha mãe, sempre no mesmo gabinete, foi mudando, pronto, comecei a escrever à máquina, dactilografia, e depois comecei a fazer todos os trabalhos.
Entrevistador	Que género de trabalho fazia lá?
Entrevistado	Nós trabalhávamos na parte da reforma agrária, nos pagamentos quando houve o 25 de Abril e aquela confusão toda, havia muito trabalho, sempre, sempre a trabalhar com juristas, pronto, havia muito ... e era engraçado, ... era dar entradas, saídas, muita coisa, muita coisa, mas era muito, muito interessante.
Entrevistador	Quando veio para a escola, notou diferença no trabalho ou veio fazer algum trabalho que já conhecia?
Entrevistado	Claro, no trabalho, em tudo; um trabalho totalmente diferente. Sim, em parte era tudo novo para mim, o funcionamento em geral, menos o computador, não é, o processador de texto, que isso já fazia.
Entrevistador	Neste momento, como é que avalia o seu grau de satisfação relativamente ao trabalho que desenvolve na escola?
Entrevistado	Isso é uma resposta um bocado ... já vamos puxar para outro sítio.
Entrevistador	Disse que fazia um trabalho que gostava, veio para um trabalho diferente ...
Entrevistado	Um trabalho que eu gostava, que era bem avaliada, que pronto, aqui, quando eu cheguei pouco trabalho me deram, tipo contabilidade;
Entrevistador	Mas fazia trabalho de contabilidade, no outro lado?
Entrevistado	Não, aqui é que me deram, a [REDACTED] deu-me; trabalho de contabilidade era o que eu fazia e para ser muito sincera, que estamos aqui para isso, quando a [REDACTED] entrou, ou de atestado ou de férias, é que a [REDACTED] como ficou, digamos, a substituir entre aspas não é, me foi dando outro trabalho e a partir daí comecei então ... fui desenvolvendo diferentes trabalhos.
Entrevistador	Neste momento, está a trabalhar na área do pessoal ...
Entrevistado	Sim, estou com as férias, faltas, as licenças ...
Entrevistador	E gostaria de trabalhar noutras áreas aqui dentro?
Entrevistado	Professora eu não me importo, eu gosto de trabalhar, só que ... aqui eu não tenho valor nenhum, aliás a própria [REDACTED] me disse que estou sempre desmotivada, não tenho interesse, eu falei com ela várias, por duas vezes, disse: “ó [REDACTED], não é verdade, eu gosto de estar aqui, eu gosto de trabalhar e portanto eu não ando desmotivada”; pode ser que um dia ou outro uma pessoa não venha tão bem e depois eu também sou um bocado calada, estou a trabalhar, estou calada, não estou com o ouvido noutro sítio, mas mesmo assim, ... sinto que o meu trabalho não é valorizado, eu sei que erro, toda a gente erra, não é? A idade também é outra, a cabeça também já não é o que era, mas eu faço os possíveis por melhorar, agora custa muito a [REDACTED] já por duas vezes e continua a dizer que ... não tenho interesse por isto, estou aqui por ...
Entrevistador	E já fez alguma coisa para contrariar essa impressão que parece que os outros têm ...
Entrevistado	Têm, têm, têm, eu tento ajudar em toda a gente, não me nego a nada; é lógico, não sei, tenho que perguntar, mas ao menos o mínimo dos mínimos eu acho que tenho que saber, um bocadinho de tudo, não é, nomeadamente de alunos, não sei muito, mas ... se chegar alguém ao balcão e não sei quê, se eu não souber, eu pergunto e o mesmo se vierem ter comigo e perguntarem eu também digo alguma coisa, não tenho problemas nenhuns, não estou desmotivada, não estou, não estou.
Entrevistador	Gostaria de trabalhar noutro emprego? Nunca pensou nisso?
Entrevistado	Não, não penso, neste momento, não. Se fosse, era para o estrangeiro, aqui em Portugal, não.
Entrevistador	Portanto, gostaria de desenvolver mais aqui dentro em termos de outros trabalhos e está disponível para aprender outras coisas e ter outras responsabilidades?
Entrevistado	Eu estou disponível, eu estou, só que pensam é que eu não tenho capacidades, pensam ...
Entrevistador	Desde que aqui está, já fez algum tipo de formação?
Entrevistado	Já. Ui! Já foram algumas, férias, faltas, licenças, acidentes em serviço ...
Entrevistador	E gostou? Considera que é útil, importante?
Entrevistado	Gostei, eu acho que é importante. Há sempre alguma coisa que se aproveita; nos acidentes em serviço, pronto, foi importante, por um lado, sei que há aí enganar, mas é normal porque nós não fizemos exercícios práticos, principalmente nas portarias, que é quando há médicos privados, ver os códigos, ver quanto é que se paga, mas penso que já estou bem mais avançada nisso não é, já fiz mais, vêm para trás, eu sei, mas pronto, tento corrigir.
Entrevistador	Quer dizer mais alguma coisa relativamente ao seu percurso profissional ou clarificar a questão das habilitações literárias, mais concretamente, se voltou a estudar?

Entrevistado	Tenho o 11º incompleto. Eu tentei depois de o meu filho nascer, já, fui para um externato, trabalhava então ainda no Ministério da Agricultura, um externato para tirar de dia ... ia logo de manhã, percebe, mas só fiz duas disciplinas, depois também era muito difícil, com ele pequenino
Entrevistador	Alguma vez pensou concluir?
Entrevistado	Pensei agora nestes novos cursos ... queria acabar o 12º, mas ainda não está nada definido, mas eu gostaria.
Entrevistador	Qual é o balanço global que faz do funcionamento dos serviços administrativos aqui na escola e que evolução regista ao longo destes oito anos?
Entrevistado	Acho que pouca coisa, professora.
Entrevistador	Em termos de evolução? Pouca coisa, como?
Entrevistado	Pouca coisa, acho que não há muita evolução; por exemplo, eu no outro, vou falar novamente no outro Ministério, em questão de vencimentos e tudo, de dar os recibos, eu já bati aqui, digo mas não vale a pena porque ... acho que isto está um bocado ... em relação de dar os recibos só no dia em que a gente recebe e não só, tem que lá estar o dinheiro; isto não me acontecia, nós passado, às vezes antes, uma semana antes ou duas tínhamos os recibos; bom, isto é, eu acho que isto aqui é um bocado ainda à moda antiga, talvez por ser uma escola não é, não se compara mesmo com o ministério, penso eu que seja por isso; agora ... avanços aqui? Desde que eu cá estou?
Entrevistador	Será que alguma coisa evoluiu no funcionamento? Por exemplo, nas novas tecnologias?
Entrevistado	Não, isso é verdade, exacto, os programas que temos não é, de informática, isso realmente avançou e está a avançar constantemente com novas actualizações, acho que isso é muito importante. Agora está mais informatizado, isso é verdade.
Entrevistador	E assim em termos de balanço do funcionamento em geral, o que é que lhe parece?
Entrevistado	Professora, eu acho que todos fazemos o melhor possível não é, tanto o conselho executivo como nós, fazemos o melhor possível e eu acho que isso é muito importante.
Entrevistador	Isso significa que faz um balanço positivo?
Entrevistado	Sim, pode ser, eu aqui não ...
Entrevistador	Imagine que tinha uma escala e tinha que classificar o funcionamento dos serviços, em bloco, de 1 a 10 ou de 1 a 5 por exemplo ...
Entrevistado	De 1 a 5, pode ser um 4, embora eu me sinta muito, já disse na outra entrevista, muito desacompanhada aqui ...
Entrevistador	Quer explicar melhor ...
Entrevistado	É assim, a [REDACTED] passou-me o trabalho dela, digamos, algum, das faltas, férias, acidentes em serviço ... e eu noto que da parte dela não tenho ... se eu lhe pergunto, é muito [REDACTED]: "não sei nada disso, agora desenrasca-te, é contigo", pronto, é assim, não tenho ... portanto, eu agora trabalho isolada, estou sozinha.
Entrevistador	Não tem apoio?
Entrevistado	Não. Se vou falar, tenho que falar em nomes, com a [REDACTED], não vale a pena, muito sinceramente.
Entrevistador	Não? Mas foi sempre assim?
Entrevistado	Não. Ela ao princípio talvez desse mais um bocadinho de apoio, mas ... eu não quero estar a ...prejudicar ninguém, isto não é prejudicar, não, mas é dizer o que eu sinto; eu tenho uma dúvida qualquer, surge uma coisa nova ou não que ... eu não tenho ajuda, acho que a [REDACTED] [REDACTED], desculpe estar a dizer isso, desculpe. É aquilo que eu sinto, porque qualquer coisinha que apareça nova, [REDACTED].
Entrevistador	Mas nota que isso é só consigo ou é também com as suas colegas?
Entrevistado	Não, também não é só comigo.
Entrevistador	Então, quando há dúvidas o problema generaliza-se?
Entrevistado	Eu acho que aqui é, desculpe a expressão, "desenrasca-te como puderes" e pronto. É. Eu não estava acostumada a isso não é, porque eu também não ... há [REDACTED] para resolverem certas coisas, mas por exemplo eu agora se tiver que fazer uma chamada, seja para a DREL ou seja para aqui para ... eu já faço, eu tenho que fazer; não gosto de passar por cima da chefe, neste caso a [REDACTED] [REDACTED], pronto, e já faço, tenho que fazer mesmo para o trabalho avançar, procurar eu sozinha a solução.
Entrevistador	Que pontos fortes e pontos fracos identifica aqui dentro do serviço?
Entrevistado	Deixe-me pensar ... eu acho que o que funciona melhor, penso que os serviços aqui, em si, acho que andam, e minimamente bem ou até mesmo bem, há falhas, como em todo o lado, agora ... estava a

	falar de pontos fortes e pontos fracos, os serviços andam bem, isto funciona, é um ponto forte porque não pára, funciona, não é, não estamos aqui parados, o trabalho funciona; um ponto fraco ...não sei, é o que eu lhe disse, acho que não temos uma chefe à altura.
Entrevistador	Tem alguma sugestão para melhorar a situação?
Entrevistado	O que é que eu posso fazer? Nada, professora Jacinta, eu não posso fazer nada.
Entrevistador	Não pode fazer, pode propor...
Entrevistado	Nada, não tenho poderes para nada, não faço nada, eu costumo dizer, aqui sou um zero à esquerda, consideram-me isso ...
Entrevistador	Não estará com uma perspectiva muito negativa?
Entrevistado	Não. Vê-se pela classificação de serviço.
Entrevistador	Isso significa que a perspectiva negativa não surge por acaso e se deve à classificação de serviço?
Entrevistado	Não, não, pronto, não fico contente não é, também reconheço que erro, se calhar já errei mais e pronto, mas ...
Entrevistador	Então, por que é que insiste nessa catalogação de “zero à esquerda”?
Entrevistado	Mas ó Professora Jacinta eu não me sinto apoiada por ninguém!
Entrevistador	Por nenhuma das suas colegas?
Entrevistado	Era mais a [REDACTED], mas ela ultimamente ... pronto, “olha, faz como eu, desenrasca-te” “não quero saber disso, isso é contigo, já não me lembro”, não tenho, não tenho ... a sério; não queria falar em nomes, não ... a [REDACTED], sinto, pronto que ... gostaria que o Conselho Executivo ... isto porque ... quando eu errasse me dissesse mais a mim, porque a [REDACTED], pronto, deduzo, não, vejo mesmo que disseram que eu errei ou estou sempre a errar e [REDACTED]. Ela só vem, [REDACTED] mas o que é que foi? Tem que me dizer que é para eu saber e não errar novamente, portanto, [REDACTED] ... eu não sei, portanto, gostaria que me chamassem a mim, olhe, isto está mal, veja lá, pronto; como a professora [REDACTED] na outra vez me disse das faltas, por causa dos prazos, pronto, eu gostei que ela me tivesse dito! Porque assim chamam-me à atenção, estou a fazer mal, espera aí, então vamos ver com mais atenção, porque a [REDACTED] nunca disse o que é que se passaria, o que é que se passava, por que é que disseram que estava mal, estava mal, portanto, eu gostaria que falassem também um bocadinho ...pronto, está bem que a [REDACTED], eu não sei o que é, se calhar deduzo, mas saber, saber ... não sei. Dizer-me: olhe, eu vou aqui, tenha atenção, seja o que for, veja lá, porque ... para eu tentar e saber o que é que tenho que melhorar mesmo e ... não tem acontecido isso; agora, que eu não estou desmotivada e não estou aqui contrariada ... não estou, eu gosto de trabalhar, sempre gostei! Mesmo se me dessem outras áreas, eu tentava e ...
Entrevistador	No seu entender, a que é que se deverá essa ideia das pessoas de que a senhora está desmotivada?
Entrevistado	Não sei!
Entrevistador	Terá a ver com a sua assiduidade? Com o facto de ser uma pessoa que não fala muito?
Entrevistado	Ó Professora Jacinta, eu quando meto atestado médico, quando meto, é quando eu tenho a minha cabeça ... que eu quando nasceu o meu filho, eu tive uma grande ... depressão, mesmo até lá ... pronto, nunca mais fui a mesma e se meto uns dias de atestado é porque eu tenho a minha cabeça que eu não aguento. Ainda agora, isto, desde ontem que ando aqui com uma dor daqui até lá abaixo que não posso andar, quase, mas à tarde vim trabalhar porque falta pessoal, tenho em consideração ... a não ser que não pudesse mesmo levantar, quer dizer, dói-me mas eu consigo andar e venho em consideração, mas ninguém reconhece isso, eu acho. É uma dor horrível, que vem daqui até lá abaixo, apanha-me a perna toda, vim trabalhar em atenção às colegas e haver pouca gente, eu tive que vir, não quer dizer que se houvesse muita gente eu metesse atestado, a não ser que não conseguisse andar. Mas eu meto mais é por causa da cabeça, que volta e meia eu tenho que parar mesmo por uns diazitos, que não consigo. Estou a tomar medicamentos, continuo, portanto, o meu filho vai fazer 22 anos, está a ver, é muito tempo, eu nunca mais fui a mesma, eu nunca mais fui a mesma. Pronto, isto transtorna tudo, naturalmente, é possível que transtorne também a minha capacidade de concentração.
Entrevistador	Qual é a percepção que tem de si e do seu trabalho?
Entrevistado	Eu gosto daquilo que estou a fazer e estou motivada e quero aprender mais, mas eu não sei, eu acho que dou, agora falando ... eu dou uma, digamos, uma ideia muito errada às pessoas a respeito de mim; eu estou a falar de mim, eu não sei porquê, é o meu feitio, mas eu sei que dou uma sensação

errada, totalmente errada daquilo que sou, depois quem me conhece melhor vê que eu não sou ... é totalmente diferente.

Entrevistador **Está-se a referir a nível pessoal, a nível profissional ou a nível do trabalho que desenvolve?**

Entrevistado Não, mesmo a nível pessoal; dizem-me “oh pá, quando te vi, não gostei nada de ti mas agora que te conheço ...” mas isso já há muito tempo, não sei porquê, pronto, tenho este feitio, sou calada ... e depois aqui também ... vamos falar ... também, ou podemos falar ou não podemos falar, andamos aqui um bocado assim ... tudo a medo ...

Entrevistador **Medo de quem?**

Entrevistado De tudo em geral, todos. Até eu ir fumar ... não vou escondida mas parece que ... digo assim, bem, qualquer dia chamam-me à atenção por causa do fumo, mas isso é uma necessidade também que nós temos, quem fuma; também ... fumo muito menos não é, mas é uma necessidade, mas já estou a fugir um bocado ...

Entrevistador **Que percepção tem da comunidade educativa acerca do trabalho desenvolvido pelos serviços administrativos?**

Entrevistado Há muitas reclamações ... principalmente em certificados de habilitações, que não estão prontos, apesar de uma pessoa ter um prazo de dez dias por lei não é, mas ... penso que ... pronto, eu acho que toda a gente atende bem as pessoas, tentamos ser simpáticas e atenciosas para toda a gente, portanto, não sei, eu penso que ... claro, não posso falar pelas pessoas que vêm aqui, mas a maior parte, e muita gente diz “olhe, fui bem atendido”, já me têm dito, muito simpática, portanto, penso que há uma opinião favorável, não a maior parte, há pessoas, enfim, que não concordam, que não estão satisfeitas, mas isso ... não é, não se pode satisfazer a todos nem podemos cumprir os prazos às vezes que eles querem, às vezes vêm pedir num dia, querem no outro, isso é impossível em todo o lado.

Entrevistador **Na sua opinião, as pessoas têm uma imagem favorável dos serviços administrativos da ESB e reconhecem o trabalho?**

Entrevistado Nós fazemos por isso, fazemos tudo isso, mas algumas pessoas pensam que não se faz nada; ainda há bocado se passou ali um caso com uma senhora, ao balcão, que ... a [REDACTED], não sei, a senhora, acho que é conhecida dela mas eu como não conheço ninguém não é, e sinceramente não sou muito de ... que a senhora diz que estava ali há muito tempo à espera e fartou-se de refilar e disse mal disto, a [REDACTED] é que sabe contar a história, mas é assim professora Jacinta, a gente com o *guichet*, às vezes não vemos as pessoas do outro lado. Portanto, quando há professores ou alguém e eu pergunto: “ai desculpe, está aqui há um bocadito?” “Um bocadito” “mas quando for assim, bata, porque nós temos dificuldade em ver” e é verdade, às vezes não se vê; e pronto, quando cheguei, realmente ouvi a [REDACTED] e outra senhora assim meio ... tudo coiso e acho que a senhora diz que já é a segunda vez que cá vem, para levantar um certificado se não me engano e não sei, pois ... casos isolados, porque normalmente as pessoas são simpáticas e entendem, a maior parte delas e penso que sim, daquilo que tenho assistido.

Entrevistador **Em que medida é que considera que participa na função educativa?**

Entrevistado Eu? Como elemento, sou um zero à esquerda. Ó professora Jacinta, é isso que eu tenho, que eu sei ...

Entrevistador **Mas isso é o que pensa que os outros pensam, mas a senhora, de si, pensa que participa na função educativa como? Colabora de que maneira?**

Entrevistado Eu tento colaborar, faço o meu trabalho ... eu colaboro, eu penso que sim, eu faço tudo, os possíveis, eu não estou aqui para outra coisa não é; tenho um feitio enquanto estou a trabalhar não consigo estar a ... ouvir nem me interessa ... fico a trabalhar, não sou pessoa de conversas, a não ser que ... pronto, não quer dizer que não converse um bocadito, mas normalmente estou a trabalhar e estou desconcentrada de tudo o resto, se calhar às vezes é mau não é? Não sei; quando são conversas de trabalho, tento estar atenta, quando são privadas, não me interessa para nada, desligo mesmo porque não me interessa. Colaboro, faço o meu trabalho.

Entrevistador **Quer dizer mais alguma coisa relativamente às percepções?**

Entrevistado Não, não tenho mais nada a dizer.

Entrevistador **Já alguma vez participou nos órgãos de gestão e administração da escola, no Conselho Pedagógico ou na Assembleia de Escola?**

Entrevistado Nada, nada, não, não.

Entrevistador **Porquê? Não quis? Nunca se candidatou?**

Entrevistado Nunca me candidatei, nunca ... também não tive nunca interesse, também é uma realidade.

Entrevistador **Sabe para que é que servem esses órgãos aqui na escola?**

Entrevistado Pois, nunca fui ... não sei mais ou menos do que se trata não é; penso que o Pedagógico é explicar ...

pronto, surge uma informação nova ou uma lei, penso eu, penso eu, dar informação, dar a conhecer, penso eu que seja ...

Entrevistador **Mas sabe que existem representantes do pessoal não docente nos diferentes órgãos?**

Entrevistado Existe, existe.

Entrevistador **Alguma vez teve alguma informação do que se passava nas reuniões desses órgãos?**

Entrevistado Não, não, não.

Entrevistador **Nunca leu nenhuma acta?**

Entrevistado Nada, nada.

Entrevistador **Então, não tem conhecimento de nada do que se passa nessas reuniões?**

Entrevistado Não sei nada.

Entrevistador **Costuma participar nas actividades promovidas pela escola, quando envolvem toda a comunidade escolar?**

Entrevistado Também não participo, até hoje não; não sou nada contra, antes pelo contrário, gostava de participar, mas até hoje não ... nunca calhou.

Entrevistador **Não participa em nenhuma ou apenas não participa naquela que têm só a ver com os alunos?**

Entrevistado Em almoços já tenho ido, isso sim; as que envolvem alunos, algumas desconheço também, e outras, pronto, por questões de trabalho, não é que não gostasse, eu acho que os alunos são a parte mais importante ao fim e ao cabo desta escola, sem eles não existia não é, portanto, eu dou-lhes muito valor e pelos trabalhos gostaria ... talvez um dia ...

Entrevistador **Conhece o Projecto Educativo da Escola?**

Entrevistado Eu não.

Entrevistador **E mesmo assim, tem sugestões para ele?**

Entrevistado Está cá na secretaria o Projecto Educativo da Escola? Então, pronto, aí falhei, nunca li, nunca ninguém disse, passou, olhe, leia, não? Não sei, não sei. Não posso comentar nada.

Entrevistador **Tem ideia do que será um PEE? Que documento será este?**

Entrevistado Não sei ... melhorar ...

Entrevistador **Sente-se integrada na escola e nas suas actividades?**

Entrevistado Eu sinto, eu sinto-me, eu, eu, só, na escola, nas actividades nem por isso; eu sinto-me bem aqui, ao contrário do ... eu não entendo, eu dou uma ideia errada de certeza, muito errada mesmo, porque eu também não sou assim tão calada, tão ... também sei brincar, sei rir, mas pronto ... eu gosto de aprender, gostaria de ter um bocadinho mais de apoio, apoio, quer dizer, nalgumas coisas, pronto, mas também já reconheço que tenho que andar sozinha, autónoma; só que eu pensava, vamos lá a ver, ora bem, há aqui uma dúvida, se eu vou ligar directamente seja para onde for, sem perguntar à [redacted], eu pensava e estava habituada, quer dizer, não vou [redacted], não me sentia eu própria, por isso é que ia [redacted], "ah, então, faça como quiser" ... mas eu achava que havia de vir [redacted] e eu nunca fui habituada a isso, eu sei que cada um tem [redacted], pronto ... olhe, ó professora Jacinta, eu ... ligo para aqui, para ali, para aqui, para onde for e pronto e tento resolver. É isso que eu tenho a dizer.

Entrevistador **Parece-lhe que se poderia sugerir mais alguma coisa que melhorasse a integração das pessoas na escola ou não?**

Entrevistado Não, eu aqui com as minhas colegas ... damo-nos bem, pronto, não tem problemas, aliás, eu não gosto de causar problemas a ninguém, nem distúrbios e manter um bom ambiente também é muito importante, portanto ... não sei ...

Entrevistador **Nesse caso, está tudo bem assim, não lhe parece que se possa fazer mais nada ...**

Entrevistado Talvez a [redacted] ... eu não quero estar a ... é assim, quando a [redacted], ó professora Jacinta, seja o que for, com quem for; já [redacted] ...

Entrevistador **E isso surgiu do nada ou é despoletado por uma situação?**

Entrevistado Eu já não me lembro, comigo, [redacted] e acho que foi por aí que partiu, que [redacted], professora Jacinta, [redacted] ... da [redacted], eu não sei se devia contar isto, mas é uma coisa que mexe com todos e depois [redacted], anda tudo assim

Entrevistador ...
Então, quando me diz que não se pode falar, [redacted] órgão de gestão determina ou exige?
 Entrevistado Eu penso que tem mais com isso, porque quando a [redacted] ... [redacted]
 Entrevistador Mas [redacted] ?
 Entrevistado [redacted], isso cria aqui um ambiente, que uma pessoa ... ultimamente tem sido ...uma pessoa anda aqui assim mesmo ... encolhido. Com a [redacted]
 Entrevistador ...
Sente que isso prejudica o serviço?
 Entrevistado Eu acho que é muito importante, por exemplo eu quando estava no Ministério da Agricultura, se tínhamos tanto trabalho, sempre, mas eu acho que é importante haver uma descontração, tudo trabalhava ... não andavam em cima de nós, tudo corria bem, tínhamos tempo para tudo, até para uma brincadeira ... e aqui estranho um bocado, que é diferente, e talvez daí eu fechar-me mais, percebe? Porque eu acho que há tempo para tudo, uma pessoa ter trabalho, trabalha, ser responsável, agora ... nem que seja um minutinho ... e aqui ultimamente nem ...
 Entrevistador **Significa isso que o ambiente piorou, ao nível das relações humanas?**
 Entrevistado Eu já estou habituada. Nesse aspecto sim, ultimamente tem sido.
 Entrevistador **Será que influencia o trabalho e a integração das pessoas na organização?**
 Entrevistado Cada um continua a fazer o seu trabalho como deve ser, só que mais inibidos, tudo calado, pronto ... mas não se deixa de trabalhar; desconcentra um bocado, enerva, andamos todos nervosos, anda tudo a *Xanax* ... mas é verdade, anda tudo a *Xanax*, quase tudo ... [redacted], o trabalho continua, faz-se, tenta-se fazer, porque ... mas ficamos assim um bocado retraídas, mas o resto continua não é, não pode parar, não pode parar ... e pronto, olhe, é assim.
 Entrevistador **Quer dizer mais alguma coisa? Esteja à vontade.**
 Entrevistado Não, professora Jacinta. Repare que isto não são queixinhas, eu não gosto de fazer queixas, não gosto de dizer mal de ninguém, não ... mas realmente é um facto, que nós todas constatamos e todas estamos de acordo, é que anda tudo ali ... quando a [redacted], andamos assim ... temos que andar um bocadinho mais descontraídos, acho eu, acho que o trabalho até corre melhor ... mas está tudo a andar, não pára nada, andamos é a *Xanax* ...
 Entrevistador **Muito obrigada pela sua disponibilidade**

Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

CATEGORIAS		NOME DAS FUNCIONÁRIAS	CITAÇÕES DAS ENTREVISTAS	PÁGINA
CATEGORIA	SUBCATEGORIA			
Percurso Profissional		B	“A forma como eu cheguei aqui foi através do Centro de Emprego.”	115
			“Eu estava desempregada, tinha vindo de um Laboratório de análises dois anos (...)”	115
			“(…) estava no centro de emprego e propuseram-me um teste, um concurso entre aspas (...)”	115
			“Eu fiz, passei e fui colocada aqui na escola como escriturária dactilógrafa vai fazer 23 anos em Outubro.”	115
			“Tinha o 11º ano incompleto, que concluí já a trabalhar aqui, assim como o 12º, que é a escolaridade que mantenho.”	115
			“Aceitei a oportunidade e vim trabalhar para a escola.”	115
			“Tinha 22 anos.”	115
			“Trabalhei na IDAL durante as campanhas”	115
			“Profissional, de carreira isto não tem nada, é muito estagnada (...)”	115
			“Eu quando entrei para aqui, vinha do laboratório a ganhar quase oitenta contos e vim para aqui ganhar trinta e dois.”	115
			“Se tivesse uma boa oportunidade, saía.”	115
			“Não tenho frequentado, porque não tenho sido seleccionada.”	115
			“Estou sempre inscrita no sindicato e as que faço geralmente são sempre através deles.”	115
			“(…) é importante para o trabalho (...) é mesmo útil.”	115
			“E a formação a que tenho ido agora (...) acho que é excelente (...) Aprende-se muito mais assim do que a ler (...)”	115
	Desempenho Pessoal		“(…) relações humanas. Gosto muito dessa parte aqui da escola.”	115
			“(…) aprendo muita coisa nova.”	115
			“(…) gosto de trabalhar um bocado isolada.”	116
			“(…) gosto muito do trabalho dos concursos dos professores, a aplicação está excelente, gosto de mexer naquilo.”	116
			“Quem quiser aprender, peça!”	116
			“(…) quando a equipa não é boa, trabalho isolada.”	116
			“(…) no meu serviço, (...) há colegas minhas que se queixam que não sabem nada do meu serviço;”	116
			“Contabilidade, eu não gosto (...) não me dêem nunca (...) mas outras coisas gosto muito.”	116

Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

CATEGORIAS		NOME DAS FUNCIONÁRIAS	CITAÇÕES DAS ENTREVISTAS	PÁGINA
CATEGORIA	SUBCATEGORIA			
Aspectos positivos do funcionamento dos serviços		B	<p>“(…) acho que evoluiu bastante.”</p> <p>“(…) acho que evoluiu, mesmo a nível de relações humanas, acho que estamos a trabalhar mais em equipa (…)”</p>	<p>116</p> <p>116</p>
Aspectos negativos do funcionamento dos serviços			<p>“(…) trabalhamos muito em equipa, mas ... só em certas coisas, não noutras.”</p> <p>“(…) acho que devíamos ter um bocadinho mais de apoio (….) há colegas minhas que se queixam que não sabem nada do meu serviço; não sabem porque não querem, porque eu tento saber do delas.”</p> <p>“Acho que as pessoas às vezes, aqui na nossa vila, falam muito uns dos outros, transportam as coisas para dentro da escola (...) Isso traz carga negativa para dentro dos serviços.”</p> <p>“Há um bocadinho de distinção, que é feita pelas próprias funcionárias.”</p> <p>“Algumas pessoas pensarem que não tem que fazer determinados serviços é também um ponto fraco (…)”</p>	<p>116</p> <p>116</p> <p>116</p> <p>117</p> <p>117</p>
Sugestões para melhoria dos serviços prestados			<p>“(…) as equipas ali deviam ser formadas, não só pela área em que estamos a trabalhar, mas haver um bocadinho de cuidado e juntar as pessoas que se dão bem. Bem em relações humanas e bem uma com a outra.”</p> <p>“Insisto em que se devia escolher as equipas de forma diferente para trabalhar (…)”</p> <p>“(…) e acho que devíamos ter um bocadinho mais de apoio (…)”</p> <p>“Propunha a gestão de processos, embora isso implicasse um conhecimento de todo o trabalho (…)”</p> <p>“Gostava de um atendimento aberto, personalizado, sem <i>guichets</i> (…)”</p>	<p>116</p> <p>116</p> <p>116</p> <p>117</p> <p>117</p>

Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

CATEGORIAS		NOME DAS FUNCIONÁRIAS	CITAÇÕES DAS ENTREVISTAS	PÁGINA
CATEGORIA	SUBCATEGORIA			
Percepção / representação da sua função		B	<p>“É valorizado por algumas pessoas, outras não. É eficaz. Sou organizada, (...) é um trabalho importante, porque tenho a área de pessoal docente e não docente, por isso é também um trabalho interessante, de que gosto muito.”</p> <p>“Tenho muitos anos dessa área e tenho uma perspectiva positiva.”</p> <p>“Atendo sempre de forma simpática (...)”</p> <p>“Quando alguém se dirige a um <i>guichet</i> para fazer uma pergunta, nós temos de saber responder e saber ajudar (...)”</p>	<p>117</p> <p>117</p> <p>117</p> <p>117</p>
Participação / integração na organização			<p>“Eu acho que participo de uma maneira positiva.”</p> <p>“O funcionário é a cara da escola (...)”</p> <p>“Agora, nenhum. Já fui uma vez eleita como representante do pessoal não docente à Assembleia de Escola, mas nunca fui às reuniões. “</p> <p>“Como estava a trabalhar, não deixava a secretaria para ir à assembleia de escola.”</p> <p>“(…) acabava por ter conhecimento também do que se passava lá, porque falava com professores e com colegas meus que lá estavam.”</p> <p>“(…) quer na assembleia de escola quer no conselho pedagógico. Às vezes comentam e outras vezes vejo actas (...) leio, tenho conhecimento.”</p> <p>“Participo nalgumas. Não participo noutras, às vezes porque não tenho oportunidade ... porque conhecimento temos sempre (...) outras vezes porque tenho vergonha porque já tenho 44 anos.” (das actividades)</p> <p>“Sinto-me integrada na escola. Perfeitamente. Gosto disto.”</p> <p>“Gosto de trabalhar na escola.”</p>	<p>117</p> <p>117</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p> <p>118</p>
	Conhecimento do Projecto Educativo da Escola		<p>“Lamento muito, mas não. Nunca li, já o vi, porque ele está lá nos serviços administrativos. Não o conheço, não tenho sugestões.”</p>	<p>118</p>

Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

CATEGORIAS		NOME DAS FUNCIONÁRIAS	CITAÇÕES DAS ENTREVISTAS	PÁGINA
CATEGORIA	SUBCATEGORIA			
Imagem que os restantes elementos têm dos funcionários administrativos		B	<p>“Do geral eu acho que é boa (...)”</p> <p>“Têm uma percepção positiva dos serviços administrativos (...) as pessoas com quem eu falo nunca manifestaram o contrário.”</p>	<p>117</p> <p>117</p>
Funcionamento do corpo administrativo	Modos de funcionamento		<p>“Umas conseguiram acompanhar mais que outras (...) há pessoas que gostam muito de informática, há outras que não gostam nada.”</p> <p>“Mas acho que evoluiu bastante.”</p> <p>“(…) acho que evoluiu, mesmo a nível de relações humanas, acho que estamos a trabalhar mais em equipa (...)”</p> <p>“(…) preocupamo-nos muito em satisfazer os pedidos de quem se dirige ao balcão (...)”</p> <p>“Acho que as pessoas às vezes (...) transportam as coisas para dentro da escola, para fora da escola ... às vezes não falam ao pé uns dos outros (...) acho que isso é muito provinciano ainda (...)”</p>	<p>115</p> <p>116</p> <p>116</p> <p>116</p> <p>116</p>
	Problemas		<p>“Eu às vezes chego a uma instituição e chego lá ao <i>guichet</i> e está tudo a conversar e ninguém me vem atender. Não gosto. Aqui faz-se o mesmo. Costumo dizer que são sempre as mesmas que levantam o rabo da cadeira e as outras ficam lá sentadas. Porquê? Temos quase todas a mesma categoria, então por que é que umas se levantam sempre e as outras não se mexem, se é tudo igual?”</p> <p>“Há um bocadinho de distinção, que é feita pelas próprias funcionárias.”</p>	<p>117</p> <p>117</p>

Análise de conteúdo das entrevistas do pessoal administrativo por categorias e subcategorias

O conteúdo das entrevistas ao pessoal administrativo foi sujeito a uma divisão por categorias. Neste texto faremos a análise de conteúdo, por categorias e subcategorias, das sete entrevistas realizadas.

Percurso profissional

No que diz respeito à forma como acederam a um trabalho na função pública, a **A** e a **E** afirmam que estavam desempregadas na altura, que tiveram conhecimento do lugar, que se candidataram e foram aceites, não passando nenhuma delas por qualquer espécie de concurso, conforme referem “(...) *candidatei-me ao lugar e fui aceite*” “*Não fiz qualquer espécie de concurso (...)*” (**A**, p. 111); “(...) *candidatei-me (...)*” “(...)” *em Janeiro de 1975 fui chamada para ficar (...)*” (**E**, p. 130).

A **F** e a **G** dizem nas suas entrevistas que não fizeram nenhuma candidatura, nem se submeteram a nenhum concurso; afirmam que entraram para a função pública, a primeira para o Ministério da Educação e a segunda para o da Agricultura, através de um pedido feito pelos respectivos pais ao responsável pela contratação de pessoal. A **F** diz a este propósito: “(...) *estávamos em 1969 e o meu pai era amigo do Dr. Justino de Almeida (...) era a pessoa que estava incumbida de arranjar pessoal e estava interessado em pessoal da própria terra (...)*” (**F**, p. 136); a **G** esclarece que “(...) *a minha mãe trabalhava lá e ... fez um pedido ao chefe de gabinete e por sorte ... entrei (...)*” (**G**, p. 141).

Nas entrevistas da **C** e da **B** pode ler-se que estavam inscritas no Centro de Emprego e que foi este organismo que as colocou na escola, através de um processo simplificado como a própria **C** afirma: “*Não houve concurso (...)*” “(...) *aquilo era uma prova só, básica (...)*” “*Logo nesse dia soubemos que vínhamos trabalhar para esta escola.*” (**C**, p. 119); a **B** reforça estas afirmações, dizendo “(...) *estava no centro de emprego e propuseram-me um teste, um concurso entre aspas (...)*” (**B**, p. 115).

Pelas afirmações da **D**, verifica-se que ela se submeteu a um concurso a nível de escola para obter o lugar que desempenha, como ela própria diz: “*Tive conhecimento de um concurso, sujeito a apresentação do meu currículo e (...) de uma entrevista (...)*” “(...) *dos dez candidatos, só três foram ouvidos, nessa tal entrevista, onde eu estive e acabei por ficar*” (**D**, p. 122).

No campo das habilitações literárias, as diversas entrevistadas falam da sua formação académica, quer no momento em que chegaram a esta profissão, quer no presente. Assim, a **F** “(...) *tinha o 2º ano, que era considerado o ciclo (...)*” (p. 136) e posteriormente fez “(...) *o antigo 5º ano (...) equivalente agora ao 9º ano*” (p. 136), habilitação que mantém até hoje. A **A** possuía metade do 5º ano e continuou a estudar até concluir a licenciatura em Geografia. A **E** (p. 130) tinha o “(...) *curso geral de formação feminina (...)*” e actualmente está inscrita no sistema do RVCC para tentar obter o 12º ano. A **B** e a **G** tinham o 11º ano

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

incompleto, mas enquanto esta última manteve a habilitação, a **B** concluiu o 12º ano. A **C** entrou com o 9º ano, inscreveu-se, depois, no complementar e ficou com “(...) o 2º ano incompleto” (p. 119). A **D** “(...) na altura estava no 2º ano do ISLA, no curso de Gestão de Recursos Humanos (...)” (p.122) que concluiu enquanto trabalhava na Escola Secundária de Benavente.

Ainda dentro desta categoria do percurso profissional, as funcionárias por vezes fazem referência às experiências profissionais anteriores, quando existem. Pela leitura dos seus depoimentos, conhece-se o tempo de serviço e verifica-se que quase todas iniciaram funções com cerca de vinte anos e remetem a sua experiência profissional para o trabalho administrativo entretanto desenvolvido, nos mais de vinte ou de trinta anos de função pública, com excepção da **D** que tem menos tempo de serviço e é a única contratada.

Ao longo da entrevista, cada uma das sete funcionárias administrativas foi traçando o itinerário da sua vida profissional enquanto funcionária pública. Deste modo, pelos testemunhos das entrevistadas, verifica-se que há um núcleo de três pessoas, cujo único local de trabalho foi sempre a Escola Secundária de Benavente. A **C** e a **B** afirmam ter iniciado funções na referida escola como contratadas e aí permaneceram, passando ao quadro e progredindo na carreira: “*Eu trabalho aqui há vinte e dois anos*” (**C**, p. 120); “*(...) fui colocada aqui na escola com escriturária dactilógrafa vai fazer vinte e três anos em Outubro.*” (**B**, p. 115). A **D** diz que só exerceu funções neste estabelecimento de ensino, mas sempre como contratada, “*(...) acabei por estar neste contrato individual de trabalho, com um contrato sem termo, actualmente, e assim estou.*” (p. 122). A **A** afirma que começou a trabalhar como escriturária na Escola Preparatória de Salvaterra de Magos, que passou depois para a Escola Secundária de Salvaterra, onde progrediu na carreira e concorreu para chefe, cargo no qual viria a ser colocada na Escola Secundária de Benavente há vinte e dois anos, como se pode ler nas palavras da própria: “*(...) o concurso era a nível nacional e por isso fui colocada aqui nesta Escola.*” (p. 111); “*(...) acho que entrei aqui em 1986.*” (**A**, p. 111). A **F** diz que começou “*(...) a trabalhar com vinte e um anos na Escola que se chamava Preparatória (...)*” (p.136), onde permaneceu “*(...) cerca de dezoito anos (...)*” (p. 136). Começou “*(...) como escriturária mas não era do quadro (...)*” (**F**, p. 136), mas foi nesta escola que passou a integrar o quadro e progrediu na carreira. Quando concorreu para segundo-oficial, foi colocada na Escola Secundária de Salvaterra e mais tarde regressou a Benavente, desta vez para a Escola Secundária, “*Sempre como tesoureira (...)*” (**F**, p. 137), embora diga que “*(...) na Preparatória passei por todas as áreas (...)*” (**F**, p. 137). A **E** traça o seu percurso quando diz: “*Eu trabalhei sempre nesta escola até que em 2000 houve oportunidade de ir chefiar um agrupamento horizontal (...)*” (p. 130) e “*(...) estive lá desde Janeiro de 2000 até à sua extinção em Agosto de 2003.*” (p. 130). Afirma ainda que está a preparar-se, neste momento, para prestar provas práticas para chefe de serviços de administração escolar. A **G** diz que iniciou “*(...) funções no Ministério da Agricultura, em 1983.*” (p. 141) como tarefa, no “*(...) gabinete do Ministro e do Secretário de Estado (...)*” (p. 141), passando, posteriormente, a pertencer ao quadro do MA como terceiro-oficial. Trabalhou neste local “*Desde 83 até 2000 (...)*” (**G**, p. 141), ano em que veio para a Escola Secundária de Benavente.

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

As funcionárias administrativas em questão referem a frequência de acções de formação ao longo do seu percurso profissional e na sua perspectiva elas são importantes como complemento da prática diária. No entanto, há alguns aspectos negativos dessa mesma formação que são evidenciados por algumas funcionárias, nomeadamente a **A** “*Fiz o ano passado, (...) um curso para chefias que me foi dado pelo sindicato e ... não me satisfiz.*” (p. 112), a **C** “*Já frequentei algumas acções que não foram tão proveitosas como isso.*” (p. 120) e a **D** “*(...) a que fiz não é de qualidade, não achei que fosse útil (...)*” (p. 123).

Desempenho pessoal

Nesta subcategoria, lê-se no testemunho da **A** que não se sente motivada para desempenhar a sua função e que o faz com alguma dificuldade: “*Estou numa fase em que gostaria de não estar*” “*(...) neste momento (...) não estou nada contente, não estou nada motivada.*” (p. 112). A **F** assume que não domina as outras áreas como domina a parte de contabilidade e afirma “*(...) sempre gostei de fazer isto e quanto mais difícil é, mais gosto me dá.*” (p. 137), mas adianta que se sente desmotivada e que vai reformar-se – “*(...) no dia 01 de Outubro meto os papéis.*” (p. 137), “*(...) sinto-me mais desmotivada (...)*” (p. 137). Refere ainda que o seu desempenho nunca lhe trouxe problemas, “*(...) até na parte de dinheiro.*” (**F**, p. 138). A **E** considera que é importante fazer formação para se poder “*(...) acompanhar as transformações que se estão a verificar todos os dias.*” (p. 131) e entende que o seu desempenho pessoal tem sido pautado por “*(...) muitos anos de dedicação ao estabelecimento de ensino, muitos anos também a levar trabalho para casa (...)*” (p. 131). A **G** diz que não está desmotivada, embora os outros digam que sim, e acredita nas suas capacidades; queixa-se da falta de apoio; admite que erra e que tenta corrigir; “*(...) não estou desmotivada (...)*” “*Eu estou disponível, (...) só que pensam é que eu não tenho capacidades (...)*” (p. 142). A **C** mostra-se disponível para desenvolver outros trabalhos dentro da secretaria e pensa que pode fazer mais; “*Eu acho que podia fazer mais, mais aqui dentro.*” (p. 120). A **B** afirma a sua preferência por trabalhar isolada “*(...) gosto de trabalhar um bocado isolada.*” (p. 116) e diz que por vezes as colegas dizem que desconhecem o seu serviço, mas entende que “*Quem quiser aprender, peça!*” (p. 116); na sua entrevista evidencia o gosto pelo trabalho associado às relações humanas e afirma não gostar da contabilidade. Relativamente ao seu desempenho pessoal, a **D** diz: “*O meu grau de satisfação é médio. Não vou dizer que estou muito frustrada, nem vou dizer que estou muito bem (...)*” (p. 123); o seu discurso mostra que gosta do trabalho de atendimento ao público e considera que a formação é a chave para a actualização de conhecimentos “*(...) é fundamental a formação constante, até porque as coisas estão em permanente mudança (...)*” (**D**, p. 123).

Aspectos positivos do funcionamento dos serviços

Dentro desta categoria, a **A** destaca a motivação, o empenho e o rigor das pessoas que trabalham no sector da contabilidade e da tesouraria, afirmando que “*(...) não dá preocupação (...)* *As pessoas estão sempre motivadas (...) procuram, informam-se (...)*” (p. 113). Considera que “*(...) o ambiente não é mau.*” (**A**,

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

p. 112). Dentro dos aspectos positivos do funcionamento, a F salienta que “(...) *estão a trabalhar mais em conjunto (...)*” (p. 138) e na sua perspectiva “*A área que está melhor e que está mais bem apoiada e está mais bem organizada é a parte da contabilidade (...)*” (p. 137). No dizer da E, “*Agora, há vontade que as pessoas mexam em mais áreas (...)*” (p. 132), o que ela entende como um aspecto positivo. Para a G, “(...) *os serviços andam bem (...)*” (p. 143) e é positivo o facto de os serviços estarem mais informatizados. A C e a B reconhecem a evolução como um aspecto positivo; para além disso, a C aponta “(...) *a tal entreaajuda em caso de necessidade (...)*” (p. 120) e a B diz que “(...) *estamos a trabalhar mais em equipa (...)*” (p. 116). A D refere o trabalho de equipa como um aspecto positivo e salienta a evolução ao nível do uso das novas tecnologias.

Aspectos negativos do funcionamento dos serviços

Na perspectiva da A, o sector dos alunos, pela sua complexidade, é um ponto fraco dentro da orgânica dos serviços; aponta dois outros aspectos: a desmotivação de algumas pessoas em consequência da idade e “*Esta facilidade que se quis dar aos utentes de se poderem dirigir durante o dia inteiro aos serviços (...)*” (p. 113), que dificulta a realização de “(...) *todo o serviço de retaguarda (...)*” (p. 113). A F considera que a falta de pessoal dentro da secretaria é um aspecto negativo para o funcionamento dos serviços e entende que a área de alunos é a que causa mais dificuldades. Para a E, as diversas áreas destes serviços funcionam de uma forma muito fechada “(...) *há falta de comunicação (...)* *era necessário que as coisas se transmitissem (...)* *e as pessoas não têm essa postura para bem do serviço.*” (p. 132); a falta de pessoal é também, no seu entender, um aspecto negativo. Na óptica da G, estes serviços funcionam de forma antiquada, cada um está entregue a si próprio e não existe “(...) [REDACTED]” (p. 144). A C identifica a falta de resposta face a determinadas situações concretas e o stress que isso causa nas pessoas a quem isso acontece como os pontos fracos do funcionamento dos serviços. Segundo o testemunho da B nesta matéria, o trabalho de equipa dentro da secretaria ainda não funciona na totalidade e isso é negativo. Para além disso, entende que “*Há um bocadinho de distinção, que é feita pelas próprias funcionárias.*” (p. 117) que as leva a “(...) *pensarem que não têm que fazer determinados serviços (...)*” (p. 117). Neste campo, para a D, a pressão a que todos estão sujeitos é um factor que contribui para a negatividade do funcionamento dos serviços, a par com as falhas no circuito de comunicação, como a própria afirma na sua entrevista: “(...) *o circuito da comunicação que eu considero que funciona mal, funciona mal aqui dentro, funciona mal com o órgão superior, a comunicação funciona mal.*” (pp. 124-125).

Sugestões para a melhoria dos serviços prestados

No âmbito desta categoria, a C e a B propõem a gestão de processos, embora esta última também proponha que se escolha as equipas de forma diferente para trabalhar e manifeste que “*Gostava de um atendimento aberto, personalizado, sem guichets (...)*” (B, p. 117). A A sugere mais pessoal, mais novo e mais qualificado e mais tempo com o *guichet* fechado porque, na sua opinião, “(...) *para se dar uma boa resposta ao público as coisas têm que estar organizadas.*” (p. 113); faz também referência à relação entre

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

o conselho executivo e os serviços administrativos que, no seu entender, deveria deixar de ser apenas profissional e passar a incluir “(...) *mais alguma coisa no campo das relações pessoais (...)*” (p. 114). Na perspectiva da **F**, mais funcionários seriam a solução para a melhoria dos serviços prestados, assim como “(...) *uma maior compreensão do Conselho Executivo (...)*” (p. 140) ao nível da pressão exercida. A **E** sugere uma nova redistribuição de serviço e considera que “(...) *era bom a renovação com pessoas mais novas (...)*” (p. 135). Neste campo, a **G** diz que gostaria que o órgão de gestão lhe chamasse directamente à atenção para os seus erros para poder melhorar. A **D** considera que é importante que as pessoas falem e por isso alvitra duas soluções de melhoria: “(...) *pequenas reuniões pontuais (...)*” (p. 125) e “(...) *ter mais a ideia de pertença à organização (...)*” (p. 128).

Percepção/representação da sua função

A **A** faz um balanço positivo da sua função, afirmando que se sente satisfeita com a forma como tem sabido conduzir o grupo que está sob a sua chefia. No entanto, acrescenta que o seu trabalho neste momento não é motivador, não é reconhecido pelos seus superiores e entende que não faz “(...) *grande falta.*” (p. 113). A **F** diz que tem uma percepção positiva acerca do seu trabalho e considera que “(...) *vêem o esforço e que reconhecem (...)*” (p. 139); assume que o seu trabalho está sempre em dia e sabe que os seus superiores sabem disso. Afirma que neste momento já está mais preparada para se ir embora: “*Antes, tinha pena de sair, agora já não tenho tanta pena (...)*” (**F**, p. 137). A **E** entende que “*Todo o trabalho que nós prestamos à escola é importante e tem sido valorizado.*” (p. 132). Refere-se à sua função como aquilo que restou dos outros serviços “(...) *quando voltei, apanhei assim uns bocaditos do que havia, dos excedentes (...)*” (**E**, p. 130). Na perspectiva da **G**, nem o seu trabalho nem as suas capacidades são valorizadas, “(...) *sinto que o meu trabalho não é valorizado (...)*” (p. 142), “(...) *aqui sou um zero à esquerda, consideram-me isso ...*” (p. 144); diz que gosta do que faz e que está motivada para desempenhar as suas tarefas; admite que erra. Relativamente à representação da sua função, a **C** assume gostar do seu trabalho, embora considere ingrato resolver os erros que os outros fazem: “(...) *Assumir o erro, assumem, mas depois a solução é que é mais difícil, tem que ser comigo, e aí já o problema é só meu.*” (**C**, p. 121); sobre si, afirma “(...) *quando trabalho é para fazer bem (...)*” (p. 121). A **D** diz a propósito da percepção/representação da sua função “(...) *isto é a nossa vida (...)*” (p. 126); gosta do trabalho que realiza, diz que o faz com empenho, mas considera que não há reconhecimento, como se pode ler na sua entrevista, p. 125: “(...) *às vezes não sinto que o esforço seja reconhecido, sinto o contrário (...)*”.

Participação/integração na organização

Relativamente à participação na função educativa, todas concordam que colaboram na medida do seu trabalho. Sobre a participação nos órgãos de gestão e administração da escola, à excepção da **A** e da **B**, que afirmam já ter feito parte da Assembleia de Escola, todas as outras dizem que nunca se candidataram e nunca participaram em nenhum órgão. A **A** define assim a sua passagem pela Assembleia de Escola: “*A*

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

minha participação na Assembleia é nula, ... porque acho que é um órgão que não funciona (...)” (p. 114); *“Também nas reuniões de assembleia de escola a que fui não transmiti nada (...)*” (p. 114); *“Não atribuo nenhuma importância à minha participação nos órgãos de gestão da escola.”* (p. 114). A este propósito, a **B** diz: *“Já fui uma vez eleita como representante do pessoal não docente à Assembleia de Escola, mas nunca fui às reuniões.”* (p. 118). As que nunca fizeram parte da assembleia da escola referem que nunca lhes foi transmitido nada.

No que diz respeito ao conhecimento do que se passa nas reuniões de Conselho Pedagógico, mesmo nunca tendo participado, a **B** afirma que sabe o que se passa nas reuniões, através da leitura de actas ou de comentários de professores ou colegas seus, enquanto as restantes administrativas admitem desconhecer o que se trata nessas reuniões, não sabendo, *inclusive*, se os seus representantes comparecem nas sessões, como se pode confirmar pelos testemunhos das próprias: *“No Conselho Pedagógico nunca participei (...)* *nunca li nenhuma acta, não sei nitidamente nada sobre o conselho pedagógico.”* (**A**, p. 114); *“Não tenho conhecimento, o representante também não vai lá.”* (**F**, p. 139); *“(…) também não sei se os não docentes têm ido às reuniões (...)* *há um elemento num e noutro órgão (...)*” (**E**, p. 133); *“Não sei nada.”* (**G**, p. 146); *“Da Assembleia de Escola e do Conselho Pedagógico não tenho conhecimento de nada.”* (**C**, p. 121); *“Raramente tenho conhecimento quando é que reúne o Pedagógico (...)*” (**D**, p. 126).

Quanto à participação nas actividades promovidas pela escola, todas as entrevistadas dizem que gostam de participar, quando podem ou quando sabem; a **C** e a **D** dizem que nem sempre têm conhecimento das actividades desenvolvidas pela escola.

Sobre a sua integração na escola, seis funcionárias afirmaram unanimemente que se sentem integradas na escola, à excepção da **A** que refere na p. 114 da sua entrevista *“Já me senti integrada, mas neste momento não.”*

Conhecimento do Projecto Educativo da Escola

Relativamente a esta subcategoria, todas as administrativas foram unânimes em afirmar que não o conhecem e que nunca o leram e apenas a **A** afirma que não tem interesse em ler; não apresentaram sugestões.

Imagem que os restantes elementos têm dos funcionários administrativos

Nesta categoria, a **A**, a **C** e a **B** consideram que os restantes elementos da comunidade educativa têm uma imagem positiva dos serviços; para a **A**, *“A percepção que eu tenho é positiva, que o desempenho do serviço vai ao encontro do esperado.”* (p. 114). Para a **C**, *“No geral, penso que os outros sentem que isto está a funcionar (...)*” (p. 121). Para a **B**, *“Têm uma percepção positiva dos serviços administrativos (...)*” (p. 117). A **F** e a **E** entendem que os outros têm uma representação negativa do trabalho dos administrativos e por isso não o valorizam: *“(…) eu acho que isso não dão valor nenhum.”* *“(…) acham,*

Síntese comparada da análise de conteúdo das entrevistas

pronto, que nós estamos aqui e parece que não fazemos nada (...)” (F, p. 139). *“(...) ninguém tem noção da dificuldade nem da complexidade com que se trabalha.”* *“Acho que não valorizam (...)*” (E, p. 133). A G considera que *“(...) algumas pessoas pensam que não se faz nada (...)*” (p. 145), outras manifestam descontentamento relativamente aos serviços prestados, *“Há muitas reclamações (...)*” (G, p. 145), mas diz que também há quem tenha uma opinião favorável dos funcionários administrativos. Para a D, as opiniões acerca do trabalho administrativo dividem-se, como a própria afirma na p. 125 da sua entrevista: *“Acho que é meio por meio, quer dizer, é metade, não será totalmente positiva nem negativa.”*

Funcionamento do corpo administrativo

Modos de funcionamento

No âmbito da subcategoria “Modos de funcionamento”, a A entende que a idade é um factor de desmotivação para que algumas pessoas consigam acompanhar os novos modos de funcionamento dos serviços; lembra que a secretaria está aberta ao público o dia inteiro e refere que o sector mais difícil é o dos alunos e o que funciona melhor é o da contabilidade. Na perspectiva da F, a área da contabilidade está bem organizada e apoiada, assim como a de pessoal, estando a de alunos com mais dificuldades por estar mais sujeita a mudanças; diz que *“(...) estão a trabalhar mais em conjunto (...)*” (p. 138). A E fala dos modos de funcionamento, considerando que *“(...) é verdade que todas as áreas têm funcionado muito fechadas. Agora, há vontade que as pessoas mexam em mais áreas (...)*” (p. 132) e diz que os colegas colaboram quando um sector fica com dificuldades; entende que as condições físicas não são propícias à correcta realização da função. A G fala da falta de apoio que sente por parte da chefe e diz que por vezes não respeita a hierarquia para o trabalho poder avançar. A C considera que agora o funcionamento está mais facilitado, porque se pode pesquisar. A B reconhece evolução nos modos de funcionamento do corpo administrativo, embora afirme que nem todas conseguiram acompanhar a era informática, e diz que há preocupação em *“(...) satisfazer os pedidos de quem se dirige ao balcão (...)*” (p. 116). A D considera pouco proveitoso o facto de as pessoas estarem só ligadas a uma área, desconhecendo o que se passa nas restantes e refere o seu caso, a título de exemplo; diz que os serviços já processam tudo no computador.

Problemas

A A reconhece que há conflitos e *“(...) que existem períodos em que as coisas não correm tão bem (...)*” (p. 112). Neste campo, a F fala [REDACTED] e refere que estas questões já aconteceram noutros momentos, mas que agora ela não [REDACTED]: “[REDACTED]” (p. 138). Considera ainda que a pressão é um problema que está a afectar as suas colegas. A E enuncia dois problemas do funcionamento do corpo administrativo: a falta de comunicação entre as funcionárias e o balcão para o atendimento ao público. A G faz referências ao mau ambiente existente dentro da secretaria e exemplifica algumas situações vividas por ela e por colegas: “[REDACTED]”

Organização dos grupos de discussão – sessões quinzenais (máximo - 60 minutos)

Guião-tipo das sessões dos grupos de discussão.

Introdução	Tempo (minutos)
<p><u>Breve apresentação do presente trabalho de investigação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Objectivos . Tema <p><u>Objectivos das sessões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Identificação de um problema para discutir . Caracterização do problema: descrição da situação e explicar por que é um problema . Encontrar soluções <p><u>Organização das sessões:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Máximo 60 minutos . Identificação de problemas . Escolha de um problema para debate e apresentação de solução . As funcionárias administrativas falam livremente . A mediadora apenas ouve e regista 	10
Identificação de problemas a debater / Escolha de um para discussão	10
<p>Debate</p> <p>Cada Administrativo expressa a sua opinião sobre o problema em análise com vista à sua descrição e caracterização</p>	20
<p>Soluções</p> <p>Encontrar respostas para o problema identificado</p>	20

1ª sessão de grupos de discussão

(08 de Abril de 2008)

Nos primeiros dez minutos da sessão, e de acordo com o guião, foram apresentados muito sucintamente os objectivos da reunião, o modo de funcionamento das sessões, a duração e o calendário previsto para a realização das mesmas. Assim, o grupo teve conhecimento que este era o primeiro de quatro encontros, que se realizariam quinzenalmente, com o objectivo principal de identificar um problema no funcionamento do sector, proceder à respectiva caracterização e propor soluções para esse mesmo problema.

Identificação do problema

Já no espaço dedicado ao levantamento de situações problemáticas, todas as intervenientes colaboraram na identificação de problemas, que directa ou indirectamente afectam o funcionamento dos serviços administrativos. A funcionária administrativa **C** lembrou que quando uma colega não está, ninguém sabe resolver os assuntos ou responder a questões relacionadas com o trabalho desenvolvido por essa funcionária e que isso é motivo de desconforto e de sentimento de incapacidade. Todas as funcionárias concluíram que neste momento o problema que mais as preocupa e mais transtornos causa ao serviço é a dificuldade em partilhar a informação das diferentes áreas e as situações daí decorrentes.

Caracterização do problema

Identificado o problema – dificuldade em partilhar a informação das diferentes áreas e as situações daí decorrentes – a **C** considera que no interior dos serviços administrativos cada área é uma concha fechada, mas que é importante que a informação que vem de novo chegue a todos. Na opinião geral, a catadupa de legislação que invade diariamente a escola não facilita o conhecimento das áreas que não estão directamente distribuídas a cada funcionário. A **F** entende que a especificidade de alguns serviços limita o conhecimento de outras áreas e refere também que não há tempo disponível para partilharem informação, lembrando ainda que a capacidade das pessoas já não é a mesma. No entanto, considera que todas as funcionárias partilham consigo conhecimentos e informações, à excepção da **B** e da **G**. Acrescenta que a **B** trabalha muito individualmente.

A **A** acrescenta que quando não se está a trabalhar directamente com determinado assunto, as coisas passam ao lado e é grande a tendência para se pensar e dizer que “esse serviço não é meu, não sei nada”, reconhecendo também que não estão motivadas para dominar todos os assuntos. Ainda segundo a **A**, esta perspectiva de trabalho tem muito que ver com a maneira de ser de cada um, que se agrava no caso das pessoas que gostam de trabalhar sozinhas e não mostram disponibilidade para partilhar o trabalho e a informação associada, ou porque são mais fechadas ou por outros interesses, esquecendo-se que quando faltam, alguém tem que realizar as suas tarefas sem nenhum conhecimento.

Relatório da 1ª sessão de grupos de discussão

A **F** afirma que fica apavorada quando se encontra sozinha na secretaria, porque, por via do seu trabalho de tesouraria e contabilidade, desconhece quase todo o restante serviço e receia não saber esclarecer alguém que se dirija ao balcão dos serviços administrativos. Diz ainda que a **D**, por exemplo, partilha com ela alguns aspectos do seu trabalho, facto que não se verifica com todas as colegas, mas que, por via da pontualidade destas situações, “as coisas passam um pouco lado”. A **A** repete esta frase e acentua a sua importância no contexto em causa.

A **A** diz que as pessoas não estão exactamente sozinhas, mas que a intenção era que houvesse partilha e isso não se verifica, porque não funcionam em equipa. A **F** não concorda e responde que a equipa de contabilidade funciona bem e há partilha. A **A** retruca que isso acontece com esforço e também porque há mais dúvidas.

Todas concluem que a necessidade é que as faz trabalhar em conjunto, verificando-se nesses casos o espírito de entreajuda, sob o lema “eu vou ajudar mas o serviço é teu”, sendo também verdade que se a pessoa não pedir, fica isolada e ninguém lhe pergunta nada. Afirmam que as pessoas ali não funcionam em equipa, pois é o factor necessidade, regra geral por via da obrigação do cumprimento de prazos apertados e da falta de funcionários, que as impele a trabalhar juntas.

A **D** diz que sabe um bocadinho da área de alunos, mas não sabe mais nada, acrescentando que esta é a mais isolada em termos de áreas, e também das mais sobrecarregadas, embora no seu interior já se pratique a partilha de conhecimentos. A **F** diz-lhe que concorda e que por isso mesmo ela própria e outras colegas a têm ajudado. Reconhecem que por vezes a necessidade tem vantagens, mas que não devia ser o único factor a pesar na aquisição de mais alguns conhecimentos. A **A** diz que o serviço da noite, que é rotativo, já é uma tentativa de alargar mais os horizontes em termos de conhecimentos de outras áreas.

A **G** considera injusto que a chefe diga que ela não está motivada, porque se esforça por se informar e pergunta às colegas sempre que não sabe alguma coisa. A **C** responde que quando a pessoa está para se poder perguntar, é óptimo, agora quando não está ...

A **A** insiste que há um problema de falta de motivação de algumas pessoas no interior dos serviços. Para a **C** não há motivação porque o patrão não está a ser bom. A **A** volta a frisar o aspecto da falta de espírito de equipa e afirma que a divisão por áreas é o maior problema. Diz que a maior parte das pessoas que estão ali trabalharam muitos anos no tempo em que havia categorias e que cada categoria tinha as suas tarefas específicas. Depois surgiram as áreas mas essa noção manteve-se enraizada nas pessoas, por conta dos anos de serviço nesse esquema. Havia uma hierarquia no serviço, o sector da contabilidade e dos vencimentos era o mais importante e havia sempre brigas quando era para passar este serviço, já que todos o queriam.

A **F** afirma que não existia esta impotência que hoje sentem, porque não havia esta sobrecarga de trabalho e além disso o trabalho fazia-se sempre da mesma maneira. Diz que “não havia estes programas”, - refere-se aos programas informáticos e aponta para o computador. Provoca a risada geral.

Relatório da 1ª sessão de grupos de discussão

A **G** intervém para dizer que se é difícil para quem sempre trabalhou numa escola, é mais ainda para ela porque vem de um ministério diferente e não conhecia esta área. Diz que quando ali chegou lhe passaram o serviço da **B** sem grandes explicações. Afirmo que se sente posta de parte, que tenta integrar-se, que não está desmotivada.

Soluções

Nesta fase da discussão, a **A** sugeriu a distribuição de toda a legislação a todas as funcionárias e não apenas às que trabalham directamente com ela, como até agora. A **D** lembrou que muitas vezes não há tempo para ler aquela que diz respeito à própria área.

A **F** propõe que a pessoa que está a trabalhar mais directamente com um determinado assunto, para o qual surgiu nova legislação, se informe e depois transmita um resumo aos restantes elementos do serviço, que o registam por escrito numa pequena reunião informal. A **A** considera que isso não chega e pensa que é necessário uma informação mais profunda, e para isso as pessoas têm que estar motivadas e interessadas, têm que ler e questionar.

A **D** diz que as pessoas têm que estar abertas a novas oportunidades e exemplifica o que no seu entender poderia ser uma solução, seguida de um argumento que a torna inexequível. Ela, concretamente, iria sentar-se junto de cada uma das colegas, uma manhã rotativamente, para se inteirar do trabalho delas, mas depois ficaria preocupada porque o seu trabalho atrasar-se-ia e assim já não lhe parece possível.

A **A** reitera a ideia de que tem que haver motivação para a mudança e que isso implica disponibilidade. Diz que subsiste a ideia de que quem tem uma área também não a quer partilhar, já que quando é questionado reage de maneira que parece querer dizer: “o que é que tu tens a ver com isso?” Repete que é fundamental não dizer “isso não é comigo ou proceder como a funcionária que foi de atestado nesta segunda-feira, sem informar ninguém dos assuntos relacionados com o concurso de professores, sabendo que o diploma legal tinha saído na sexta-feira anterior.

Foi, então, sugerido que houvesse uma distribuição da legislação por todas as funcionárias e que se considerasse a implementação dos esclarecimentos entre colegas.

2ª sessão de grupos de discussão

(22 de Abril de 2008)

De acordo com a calendarização prevista para este tipo de reuniões, realizou-se neste dia a segunda sessão de grupos de discussão, passando-se de imediato à fase de identificação de problemas, uma vez que os objectivos destes encontros e o seu modo de funcionamento já eram do conhecimento das participantes.

Identificação do problema

Nesta fase da sessão dedicada ao levantamento de problemas, a **A** tomou a palavra para dizer que há problemas que estão directamente relacionados com o serviço da secretaria, mas também com a escola em geral, que têm que ver sobretudo com “o pessoal lá de fora”, nomeadamente o atendimento e passagem de chamadas telefónicas do exterior para os serviços, a forma de passar chamadas pedidas, nunca dizendo quem está em linha ou de onde é proveniente a chamada. A **D** acrescenta que o telefone é a imagem de marca da escola e que isso passa lá para fora.

A **A** identifica um segundo problema, a falta de comunicação do pessoal auxiliar com a secretaria, concretamente quando fecham a porta do PBX e não dizem nada, ou quando os faxes que chegam são colocados ou atirados para cima do balcão, misturando-se com outros papéis, gerando, por vezes, confusão. Todas concordam com estes problemas e que não há comunicação. A **D** diz que há uma separação de realidades, que há períodos em que não há ninguém do pessoal auxiliar para as ajudar, que a falta de pessoal é comum aos dois grupos, mas que tal como as funcionárias administrativas também as auxiliares às vezes não se apercebem disso.

A **E** identifica um terceiro problema e diz que dentro dos serviços também há falta de comunicação com os colegas, ou seja, quando alguém falta, não se sabe o que fazer e a pessoa que substitui não consegue desempenhar bem essa função e o seu esforço também não é reconhecido. Refere que quando há assuntos pendentes, a execução não é tão boa e exige-se qualidade. A **B** concorda e diz que também já se debateu com esse problema, nomeadamente na parte do concurso dos professores, acrescentando que esteve sozinha, ninguém se preocupou, não houve apoio e ela teve que se desvencilhar.

Posto isto, o problema escolhido foi a falta de comunicação entre o pessoal auxiliar e o pessoal administrativo, embora a **E** argumentasse que quanto a isso não era possível fazer nada, porque essa falta de comunicação com o pessoal “lá de fora” já existe há muitos anos, ao que a **A** respondeu que agora está pior e se chegarem à conclusão que devem alertar os superiores mais uma vez, devem fazê-lo.

Caracterização do problema

Nesta fase da caracterização do problema, foram referidos alguns aspectos desta falta de comunicação entre estes dois grupos profissionais, sobretudo com recurso a exemplos de situações. Assim, a **F** disse que ultimamente tinha pedido vales de correio a uma auxiliar de acção educativa, quando fosse possível, que lhe respondeu que ela andava a comer muitos vales de correio e que se calhar o melhor era vir uma carrinha com quatro ou cinco resmas de vales. Acrescentou que talvez fosse a brincar, mas as pessoas estão a trabalhar e nem sempre aceitam bem estas respostas inadequadas. Todas concordam que em diferentes momentos surgem respostas inadequadas a questões ligadas com o serviço e a **F** diz que estas respostas são dadas conforme a pessoa está de humor.

Relativamente ao apoio que o pessoal auxiliar presta directamente aos serviços administrativos, também referem que quando tocam mais do que uma vez à campainha lhes respondem de uma forma abrupta que não vieram porque não puderam. Aqui, a **D** diz que elas, funcionárias administrativas, também não sabem os problemas que as colegas têm, nomeadamente a falta de pessoal, os atestados, entre outras coisas. A **F** reconhece que nem sempre corre mal e que se as auxiliares de acção educativa as informassem da falta de pessoal concretamente neste dia ou nestas horas, certamente haveria essa compreensão por parte dos serviços administrativos e as coisas seriam diferentes.

No entendimento geral, um outro aspecto da falta de comunicação revela-se através da passagem de chamadas telefónicas, quer as que são pedidas pelos serviços, quer as que são dirigidas aos serviços. A este propósito, a **C**, a **E** e a **A** referem que o principal problema reside no facto de as chamadas serem passadas para o interior dos serviços sem que a telefonista informe quem está em linha ou a quem se dirige a chamada. Todas concordam que esta situação causa frequentemente confusões e troca de chamadas, assim como respostas embaraçosas e pouco correctas por parte de quem está do outro lado, uma vez que a administrativa que atende não sabe com quem está a falar. A **D** diz que esta atitude das auxiliares de acção educativa na passagem das chamadas telefónicas conduz muitas vezes a pedidos de desculpa por parte das funcionárias administrativas a quem está do outro lado da linha. A **C** refere ainda que frequentemente lhe perguntam quem é que está a atender o telefone na escola, porque é comum ninguém atender ou atender de uma forma pouco educada e considera também que o atendimento telefónico noutras escolas é diferente. A **A** diz que o atendimento telefónico na ESB, de um modo geral, é negativo.

É do consenso geral que a forma como os documentos que chegam via fax são depositados no balcão dos serviços, pelo lado de fora, assim como dinheiro ou recibos, sem dar conhecimento às funcionárias, gera problemas de organização, de conhecimento da informação e até de cumprimento de prazos.

A **F** diz que esta falta de comunicação se nota mais no serviço e não tanto nas relações pessoais, opinião que é corroborada pela **D**, pela **E** e pela **C**, que acrescenta que pessoalmente não tem nada a dizer mas

Relatório da 2ª sessão de grupos de discussão

que a nível de serviço não pode dizer que sejam impecáveis. A **G** discorda e diz que é sempre muito mal tratada por uma senhora “ali de fora”.

Soluções

No momento de reflectirem sobre a apresentação de propostas de soluções, a **F** disse de imediato que é difícil propor soluções, porque as respostas dadas dependem da disposição das pessoas. Para isto a **D** considera que não há solução, uma vez que as pessoas nem sempre conseguem separar os seus problemas do serviço. A **A** argumenta que os problemas não justificam determinadas acções e que não devem influenciar o serviço.

A **C** sugeriu que frequentassem uma acção de formação sobre comunicação no interior da escola e sobretudo na área do atendimento telefónico, como já aconteceu há alguns anos, mas convinha que não esquecessem os ensinamentos após duas semanas. Era fundamental que passassem a dizer de onde vêm as chamadas e a quem se dirigem, talvez através de uma sensibilização para um atendimento telefónico diferente, com base nas queixas dos utentes do serviço.

Relativamente ao PBX, a **B** e a **D** entendem que a substituição das pessoas que lá estão poderia ser uma solução. Ainda segundo a **B**, o serviço melhoraria se a escola dispusesse de uma telefonista, pelo que uma das soluções passaria pela contratação de mais pessoal.

Quanto aos faxes e outra documentação que costuma ser colocada no balcão, foi sugerido que a funcionária que a traz deveria entrar na secretaria e entregá-la em mão a uma funcionária administrativa, uma vez que em serviço devem fazê-lo.

3ª sessão de grupos de discussão

(06 de Maio de 2008)

No dia seis de Maio de 2008, pelas 16 horas, cumpriu-se a terceira sessão de grupos de discussão com o pessoal administrativo, de acordo com o calendário previamente estabelecido.

Identificação do problema

Aberta a sessão, a **A** identificou um problema relacionado com as dificuldades no atendimento aos professores, uma vez que no momento de tratarem assuntos do seu interesse mostram e alegam desconhecimento de regras internas e/ou de outras prescritas nos normativos legais. A **E** e a **B** corroboram esta opinião e acrescentam que os professores se mostram admirados por ter que fazer isto ou aquilo que lhes é pedido, no sentido de se cumprir o que está estipulado interna ou externamente. Segundo a **A**, esta é uma questão que é transversal aos alunos e ao restante pessoal, mas que, no seu entender e das suas colegas, é mais aceitável e não assume a mesma gravidade, uma vez que o grau académico e a idade, no caso dos alunos, são bastante diferentes. As restantes funcionárias não sugerem outros problemas e todas concordam que se deve tratar este.

Caracterização do problema

Neste segundo momento da sessão, dedicado à caracterização do problema, na opinião da **A**, o problema em análise resulta mais do alheamento das pessoas face a determinados assuntos, do que propriamente do desconhecimento. Diz ela que pensa que essas normas e a necessidade de as conhecer são transmitidas nas reuniões de Conselho Pedagógico, que por sua vez devem chegar aos professores através dos coordenadores de departamento e por isso não se percebe a razão de certas atitudes dos docentes.

A **B** diz que os professores não infringem as normas propositadamente, mas não cumprem prazos, por exemplo, justificando-se com desconhecimento, considerando que tudo devia ser sempre mais facilitado, sobretudo os professores mais novos, para quem os papéis são desnecessários. A **E** refere que os professores mais antigos também não gostam de cumprir as formalidades burocráticas e apesar de lhes ser fornecida a informação ficam sempre na dúvida.

A **A** afirma que as fontes de consulta e informação, relativamente às normas legais em vigor, são as mesmas para os serviços administrativos e para os professores e estes não entendem que também têm o dever de se informar. Acrescenta ainda que quando perguntam alguma coisa e as funcionárias administrativas não sabem esclarecer, não reagem bem, ficam surpreendidos e fazem notar que é uma obrigação dos serviços ter conhecimento de tudo. Refere também que o público que se dirige ao balcão entende que deve ser esclarecido na hora e se isso nem sempre foi possível, agora ainda menos é, em consequência das mudanças constantes de legislação, que saem num dia e no outro têm uma circular a

alterar. A **E** tem a mesma opinião que a **A** e diz que com tantas novidades, ninguém tem segurança para responder.

Continuando a caracterizar o problema, as funcionárias optam por ilustrá-lo com exemplos concretos: a **A** diz que professores, regra geral, não sabem a que escalão pertencem e fazem essa pergunta todas as vezes que necessitam de utilizar esse dado; a **E** diz que, por exemplo, nos impressos de inscrição para as acções de formação, é costume não preencherem os espaços dedicados a elementos pessoais fundamentais como o NIB, a agência bancária ou o código postal, deixando essa tarefa para os serviços; a **C** e a **A** referem que é comum os docentes interpretarem mal os dados do recibo de vencimentos, nomeadamente as observações, e questionarem os valores lançados; a **E** e a **C** dizem ainda que alguns professores reclamam da demora na transferência do vencimento de um banco para outro, e mesmo explicando que isso é da competência dos bancos, continuam a imputar aos serviços uma responsabilidade que não lhes cabe; a **G** fala sobre o desconhecimento, dos professores “novos” e “velhos”, acerca das normas para redigir um requerimento; diz ainda que, não raras vezes, entregam o justificativo da falta sem indicar o número do artigo, independentemente de o utilizarem com frequência ou não.

A **B** afirma que por vezes prefere ser ela a preencher determinados impressos dos professores, porque lhe dá menos trabalho, do que estar à procura dos dados, um por um, para informar os docentes; a **A** diz que isso é mau hábito; a **B** acrescenta que os professores não entendem a razão porque têm que pedir para faltar, mesmo que seja para fazer uma “ponte”, e ainda têm que entregar o justificativo da falta, já que na sua opinião um papel é suficiente. Na opinião da **F**, as pessoas querem as coisas simplificadas e quando a resposta não é a que esperam, ficam pouco satisfeitas e as reacções nem sempre são as melhores. A **E** diz que ainda pode entender essas atitudes quando os professores estão há pouco tempo no ensino, mas é difícil aceitar as mesmas atitudes àqueles que já estão no sistema há bastante tempo e todos os anos fazem o mesmo e nunca sabem, ao que a **G** responde que é mais fácil perguntar do que informar-se. A isto, a **B** responde que os que sabem são excepção. A **A** completa estas observações referindo que se um funcionário administrativo responder ao professor: “não sabe isso? Mas devia saber!” os docentes vão imediatamente dizer que são mal atendidos e gera-se outro problema.

A **E** diz que apesar de toda a informação estar na *net*, por vezes ela não é bem lida ou pelo menos não com a devida atenção. A **C** concorda mas afirma que alguns professores sabem mais do que dizem e, na sua opinião, vêm confirmar se os outros sabem.

Uma parte deste problema também é vivido com os alunos, nomeadamente no que diz respeito a preencher impressos, mas esses assumem as suas dificuldades e não são arrogantes, pelo contrário, pedem ajuda de forma humilde. Para além disso, o factor idade e o grau académico também contribuem para que todas as funcionárias aceitem com mais facilidade esses pedidos de ajuda, afirma a **A** e as colegas confirmam.

Soluções

Nesta fase da discussão, a **B** sugeriu que deveria circular mais informação, pois os professores que não são de Benavente alegam que não têm computador e que na escola os computadores são muito lentos. A **C** propõe que essa pesquisa seja feita na biblioteca municipal.

Foi consensual que as propostas de solução passariam, no caso dos docentes, por uma leitura correcta da legislação, por uma maior atenção aos seus dados pessoais, por um cuidado na elaboração de documentos, sobretudo requerimentos; no caso dos serviços administrativos, por não facilitar tanto o trabalho dos professores em assuntos do seu próprio interesse, porque fazem perder demasiado tempo e porque os serviços administrativos têm que fazer o seu trabalho, mas não são criados dos professores. Neste ponto, a **F** refere que a vontade de colaborar também depende muito da maneira como são abordadas e, como é evidente, a vontade diminui proporcionalmente ao aumento da agressividade. Todas concordam que é muito difícil propor soluções para este problema.

4ª sessão de grupos de discussão

(20 de Maio de 2008)

No dia vinte de Maio de 2008, pelas 16 horas, realizou-se a quarta e última sessão de grupos de discussão com o pessoal administrativo, de acordo com o calendário previamente estabelecido.

Identificação do problema

As cinco funcionárias presentes, das sete que de momento se encontram ao serviço, deram início à sessão. A **E** levantou um problema que no seu entender é também uma preocupação e que está directamente relacionado com as obras e uma eventual mudança de instalações. A **A** refere que o problema que gostaria de apresentar também se prende com as instalações da secretaria, nomeadamente a exiguidade do espaço em causa, o elevado número de pessoas a trabalhar nesse espaço e as dificuldades inerentes à realização do trabalho nessas condições.

Posto isto, e após uma breve discussão acerca da importância dos problemas apresentados, optaram por analisar o último problema, mais concretamente a vertente do barulho gerado no interior dos serviços administrativos.

Caracterização do problema

Nesta fase da discussão, a **A** disse que as suas colegas não deveriam entender a sua intervenção a nível pessoal mas que, efectivamente, a questão do barulho em muitas situações dificultava a realização do trabalho. Deviam-se, na sua opinião, a três aspectos: o local onde trabalham é demasiado pequeno para acolher tantas pessoas e o burburinho que se gera no interior do sector dificulta o trabalho de todas; o facto do *guichet* de atendimento dar para o *hall* de entrada da escola, local muito movimentado e barulhento, também contribui para aumentar o ruído nos serviços, obrigando as funcionárias a falarem alto para se fazer ouvir e o mesmo se passando com os utilizadores; o entusiasmo resultante de algumas tarefas em desenvolvimento, por vezes é igualmente factor de desconcentração, porque as pessoas se esquecem que os outros também estão a trabalhar.

Segundo a **E**, este problema existe porque “está tudo ao monte”. Qualquer escola tem um gabinete para a contabilidade e outro para o chefe de serviços. Como esta escola não dispõe dessas condições, as pessoas têm que se incomodar umas às outras, inevitavelmente. A **A** concorda que faz falta um gabinete destinado ao chefe.

A **F** reconhece que por vezes se manifesta, falando, quando por exemplo descobre qualquer coisa relacionada com o trabalho que está a fazer e quando isso implica a resolução de assuntos. Diz que, esporadicamente, também falam de outros assuntos, porque estão ali sete horas e não se consegue falar só de trabalho. Afirma que, provavelmente, aquela que se empolga e fala em alguns momentos, noutros

Relatório da 4ª sessão de grupos de discussão

também pode ficar incomodada com o barulho das outras. No entanto, todas tentam diminuir o burburinho que por vezes se gera.

A **E** acrescenta que “calha a todos sentirem-se prejudicados”. A **G** lembra que a **B** [REDACTED], [REDACTED], desde que chega até que se vai embora, e que [REDACTED] porque está perto dela. A **F** revê-se neste problema e diz que “[REDACTED]”. A **C** diz que [REDACTED].

A **A** admite que há assuntos que têm que ser discutidos em voz alta, mas refere que muitas vezes ouve comentários do género “eu não consigo trabalhar”. No que toca a este aspecto da [REDACTED], considera que tem havido muita paciência e muita calma.

A **C** lembrou que em certos dias o barulho do silêncio também incomoda, porque também há muitos dias em que não falam. A **G** completou esta observação, acrescentando que algumas vezes é um silêncio forçado, outras vezes não.

A **E** e a **G** dizem que com menos gente se está muito melhor, no que diz respeito ao barulho, e a **F** refere que as coisas também acalmam depois de se encerrar o atendimento.

Soluções

Neste terceiro momento da sessão, destinado à busca de propostas de soluções, a **F** e a **E** consideram que se deve tentar suportar a situação.

No entender da **A**, é necessário haver um esforço individual, evitar falar alto, porque se está num local de trabalho e porque há outras pessoas a trabalhar.

A **F** pensa que a solução talvez passasse por estarem todas separadas e a **G** discorda.

A **G** propõe quinze minutos de intervalo para falar.

A **C** reforça a necessidade de se ter em atenção o trabalho dos outros e sugere que as pessoas se levantem e vão ter com o colega para tratar dos assuntos, ao invés de se falar de secretária para secretária.

Síntese da análise de conteúdo das sessões de grupos de discussão

Nas quatro sessões de grupos de discussão, realizadas com o pessoal administrativo, foram identificados e discutidos quatro problemas; verifica-se pela apresentação dos referidos problemas que dois se prendem particularmente com a organização e dinâmica internas do próprio sector e os outros dois estão mais relacionados com factores exteriores aos serviços.

Assim, o problema identificado na primeira sessão, a 08/04/08, - dificuldade em partilhar a informação das diferentes áreas e as situações daí decorrentes – resulta, no entender das funcionárias, da divisão do serviço por áreas e da falta de disponibilidade de algumas pessoas do grupo para trabalhar em equipa. Embora na origem deste problema se tenham em conta factores pessoais e de relacionamento interno, ele é sentido essencialmente como um problema de natureza organizacional, porquanto se apresenta como uma consequência directa da forma como a escola concebe a organização destes serviços e a respectiva distribuição do trabalho. Face ao contexto em que se integram, as funcionárias administrativas propõem soluções que vão no sentido da mudança das práticas no interior da secretaria, quer a nível profissional – mais abertura para partilhar a informação conhecida – quer a nível pessoal – mais motivação e interesse.

O problema identificado na quarta e última sessão, a 20/05/08 – barulho gerado no interior dos serviços administrativos – retoma em parte questões ligadas ao funcionamento interno dos próprios serviços, nomeadamente no que diz respeito às deficientes condições de trabalho. Efectivamente, o pessoal administrativo aponta o local de trabalho – espaço conjunto, pequeno, sem condições e com um *guichet* que dá para o átrio de entrada da escola – bem como a conversa entre as funcionárias como as razões para a existência deste problema. É mais uma vez entendido como um problema de natureza organizacional, que depende grandemente da orgânica geral definida por esta escola e que atribui a estes serviços este local, mas foca igualmente aspectos de ordem pessoal e de relacionamento interno. As soluções remetem para um esforço individual das funcionárias que deverão controlar-se mais, evitando falar alto ou de secretária para secretária, mais uma vez apelando para uma mudança nas práticas.

Na segunda e terceira sessões encontramos problemas que, na opinião do grupo em estudo, estão ancorados no exterior dos serviços administrativos, embora sejam sentidos no seu interior.

Na segunda sessão, realizada a 22/04/08, foi identificado o problema da falta de comunicação entre o pessoal auxiliar e o pessoal administrativo. Considerado um problema criado pelo comportamento do pessoal auxiliar, é entendido pelas funcionárias administrativas como um problema de natureza relacional externo, mas também organizacional, na medida em que consideram que está a ser permitido aos auxiliares o não cumprimento integral das suas funções. Esta falta de comunicação manifesta-se sobretudo pela utilização de uma linguagem que aflora os excessos, por parte dos auxiliares, quer pessoalmente, quer pelo telefone, quer na entrega de documentos. As soluções propostas para a resolução deste problema incluem-se no âmbito da gestão, como substituir os elementos que estão no PBX,

Síntese da análise de conteúdo das sessões de grupos de discussão

contratar uma telefonista, propor acções de formação que sensibilizem para a comunicação no interior da escola ou alterar a forma como a documentação é entregue nos serviços.

As dificuldades no atendimento aos professores constituíram o problema identificado na terceira sessão, realizada a 06/05/08. A atitude dos professores junto dos serviços administrativos é posta em causa nesta reunião; na opinião das funcionárias, esta atitude caracteriza-se por uma intolerância e por um alheamento face ao cumprimento de prazos e ao conhecimento de assuntos do seu interesse, chegando a imputar aos serviços problemas e responsabilidades que são seus. É entendido como um problema de natureza pessoal, que depende muito da personalidade de cada professor, e relacional externo, uma vez que por vezes se geram atritos entre professores e pessoal administrativo. As soluções sugerem uma intervenção da gestão, especialmente quando se refere a necessidade de fazer circular mais informação para os professores, mas também apelam a uma mudança nas práticas, quer por parte dos professores, que devem ser mais responsáveis nos seus assuntos, quer no que diz respeito ao pessoal da secretaria, que deverá evitar o facilitismo.

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

AOS UTILIZADORES DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA SECUNDÁRIA DE BENAVENTE

O presente questionário é parte integrante de um trabalho de investigação, no âmbito do Mestrado em Administração Educacional da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - Universidade de Lisboa, 2007/2008.

Este questionário está disponível entre 09/06/08 e 28/07/08 e agradecemos que o preencha. O questionário é anónimo. Obrigado pela sua colaboração. Por favor, deposite-o na caixa.

Assinale a sua situação:

<input type="checkbox"/> Estudante	<input type="checkbox"/> Docente	<input type="checkbox"/> Pais e Enc. De Educação ou em sua substituição	<input type="checkbox"/> Outro
------------------------------------	----------------------------------	---	--------------------------------

Tendo em conta a situação que o trouxe aos serviços administrativos, responda, por favor, às questões apresentadas no quadro seguinte, relativamente à forma como foi atendido, considerando que **1 é menos satisfeito e 4 é mais satisfeito**:

ATENDIMENTO	Grau de satisfação				
	1	2	3	4	Não sei / não respondo
01. Identifiquei facilmente o funcionário a quem me dirigir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Fui atendido com rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Fui atendido de forma cortês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Senti facilidade em colocar as minhas dúvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Verifiquei interesse na resolução dos meus assuntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Reconheci o cumprimento de prazos nas respostas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Tive conhecimento dos meios a utilizar para pedir esclarecimentos e fazer reclamações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual a sua opinião, em geral, sobre:

QUALIDADE	Grau de satisfação				
	1	2	3	4	Não sei / não respondo
01. Clareza e exactidão das informações prestadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Disponibilidade de impressos/formulários necessários aos utilizadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Organização dos serviços administrativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Eficácia do serviço prestado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Adequação do serviço/resposta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. Confiança nos serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Actualização dos conhecimentos necessários ao desempenho da função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APRECIACÃO GLOBAL	Grau de satisfação				
	1	2	3	4	Não sei / não respondo
01. Horário de funcionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02. Organização e funcionamento da secretaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. Adequação das instalações da secretaria para o atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No presente ano lectivo, **quantas vezes recorreu aos serviços administrativos?**

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1 a 3	<input type="checkbox"/> Mais de 3
----------------------------	--------------------------------	------------------------------------

Inquérito por questionário

Se desejar fazer outros comentários/sugestões, utilize, por favor, as linhas abaixo e o verso da folha se necessário.

Estatística descritiva dos resultados dos questionários

Depois de expirado o prazo para o preenchimento dos questionários pelos diferentes elementos que utilizam os serviços administrativos, foram recolhidos 85 exemplares, dos quais 36 são estudantes, 23 são docentes, 20 são pais e encarregados de educação ou em sua substituição e 6 são outro. Todos responderam a todas as questões.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 01 - “Identifiquei claramente o funcionário a quem me dirigir”** – obtiveram-se os seguintes resultados:

Dos 36 estudantes que responderam, 66% disseram que estão muito satisfeitos, 28% afirmaram estar satisfeitos, 3% estão pouco satisfeitos e 3% estão insatisfeitos.

No grupo dos 23 docentes respondentes, verifica-se que 57% escolheram a opção muito satisfeito, 30% assinalaram a opção satisfeito e os restantes 13% consideram a opção pouco satisfeito.

No grupo dos 20 Pais e encarregados de educação ou em sua substituição, 52% responderam muito satisfeito, 32% escolheram satisfeito, 12% indicaram pouco satisfeito e 4% manifestaram a opção insatisfeito.

Na categoria “Outro”, 50% assinalaram a opção pouco satisfeito, 33% responderam muito satisfeito e 17% escolheram a opção satisfeito.

No gráfico representativo do total das respostas, verifica-se que os resultados se distribuem da seguinte forma: 52% “muito satisfeito”, 32% “satisfeito” 12% “pouco satisfeito”, 4% “insatisfeito”.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 02 – “Fui atendido com rapidez”** – registaram-se os seguintes resultados:

Nesta questão, 69% dos estudantes manifestaram a sua preferência pela opção “muito satisfeito”, 11% afirmaram que estão satisfeitos, 11% consideraram-se insatisfeitos, 6% afirmaram-se insatisfeitos e 3% escolheram a opção “não sei, não respondo”.

No grupo dos docentes, verifica-se que a opção “satisfeito” foi privilegiada por 48% dos respondentes, seguida da opção “muito satisfeito” com 44% e das opções “pouco satisfeito” e “insatisfeito”, ambas com 4% cada.

Os Pais e encarregados de educação ou em sua substituição dividem as suas preferências maioritariamente entre a opção “satisfeito” com 48% e a opção “muito satisfeito” com 44%, seguidas das opções “pouco satisfeito” e “insatisfeito”, ambas com 4% cada.

Quanto ao grupo “Outro”, 50% dos respondentes identificaram-se com a opção “satisfeito”, 33% escolheram a opção “pouco satisfeito” e 17% revelaram-se muito satisfeitos.

Ao analisarmos o gráfico do total das respostas à questão 02, observamos que 55% dos indivíduos que preencheram o questionário revelaram-se muito satisfeitos, 26% revelaram-se satisfeitos, 12% pouco satisfeitos, 6% insatisfeitos e 1% não sei, não respondo.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 03 – “Fui atendido de forma cortês”**, verificou-se o seguinte:

78% dos estudantes respondentes afirmaram estar muito satisfeitos, 16% disseram estar satisfeitos, 3% manifestaram-se pouco satisfeitos e 3% revelaram-se insatisfeitos.

Estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário

Nesta questão, 61% dos docentes revelaram-se muito satisfeitos, 35% mostraram-se satisfeitos e 4% revelaram-se pouco satisfeitos.

Quanto aos Pais e encarregados de educação, as respostas mostraram que 70% estão muito satisfeitos, 15% estão satisfeitos, 10% estão pouco satisfeitos e 5% estão insatisfeitos.

No grupo “Outro”, as respostas dividem-se da seguinte forma: 34% pouco satisfeitos, 33% satisfeitos e 33% muito satisfeitos.

O gráfico que representa os totais de respostas à questão 03 indica que 68% dos respondentes identificam-se com o muito satisfeito, 22% com o satisfeito, 7% com o pouco satisfeito e 3% com o insatisfeito.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 04 – “Senti facilidade em colocar as minhas dúvidas”**, observaram-se os seguintes resultados:

No grupo “estudante” há 75% muito satisfeitos, 17% satisfeitos, 5% pouco satisfeitos e 3% insatisfeitos.

Nos docentes, encontramos 61% muito satisfeitos, 35% satisfeitos e 4% pouco satisfeitos.

As respostas dos Pais e encarregados de educação ou em sua substituição repartem-se entre 50% muito satisfeitos, 30% satisfeitos, 15% pouco satisfeitos e 5% insatisfeitos.

Na categoria “Outro”, 50% demonstraram-se pouco satisfeitos, 33% satisfeitos e 17% muito satisfeitos.

O gráfico dos totais da resposta evidencia 61% de respondentes muito satisfeitos, 26% satisfeitos, 11% pouco satisfeitos e 2% insatisfeitos.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 05 – “Verifiquei interesse na resolução dos meus assuntos”**, registaram-se os seguintes resultados:

Na categoria “Estudante”, 78% escolheram muito satisfeito, 14% satisfeito, 5% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

No grupo dos docentes, os resultados dividem-se entre 48% muito satisfeitos, 48% satisfeitos e 4% pouco satisfeitos.

Nos Pais e encarregados de educação ou em sua substituição verifica-se que 65% estão muito satisfeitos, 15% estão satisfeitos, 10% estão pouco satisfeitos e 10% estão insatisfeitos.

Os resultados das respostas do grupo “Outro” são: 66% satisfeito, 17% muito satisfeito, 17% pouco satisfeito.

No gráfico do total lê-se 62% muito satisfeito, 27% satisfeito, 7% pouco satisfeito, 4% insatisfeito.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 06 – “Reconheci o cumprimento de prazos nas respostas”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 58% muito satisfeito, 28% satisfeito, 6% não sei/não respondo, 5% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 57% satisfeito e 43% muito satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 55% muito satisfeito, 30% satisfeito, 10% insatisfeito e 5% pouco satisfeito

Estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário

Outro: 50% satisfeito, 33% pouco satisfeito e 17% muito satisfeito.

Gráfico do Total da resposta: 51% muito satisfeito, 38% satisfeito, 6% pouco satisfeito, 3% insatisfeito e 2% não sei/não respondo.

No grupo do “**Atendimento**”, na **questão 07 – “Tive conhecimento dos meios a utilizar para pedir esclarecimentos e fazer reclamações”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 50% muito satisfeito, 39% satisfeito, 8% pouco satisfeito e 3% não sei/não respondo.

Docente: 61% satisfeito, 30% muito satisfeito e 9% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 50% satisfeito, 35% muito satisfeito, 10% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% satisfeito, 33% pouco satisfeito e 17% muito satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 48% satisfeito, 39% muito satisfeito, 11% pouco satisfeito, 1% insatisfeito e 1% não sei/não respondo.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 01 – “Clareza e exactidão das informações prestadas”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 67% muito satisfeito, 22% satisfeito, 8% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 48% muito satisfeito, 43% satisfeito, 9% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 60% muito satisfeito, 30% satisfeito, 5% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% satisfeito, 33% muito satisfeito e 17% pouco satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 58% muito satisfeito, 32% satisfeito, 8% pouco satisfeito e 2% insatisfeito.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 02 – “Disponibilidade de impressos/formulários necessários aos utilizadores”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 58% muito satisfeito, 28% satisfeito, 8% não sei/não respondo, 3% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 61% muito satisfeito, 30% satisfeito e 9% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 75% muito satisfeito, 15% satisfeito, 5% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% muito satisfeito, 33% satisfeito e 17% pouco satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 62% muito satisfeito, 26% satisfeito, 6% pouco satisfeito, 4% não sei/não respondo e 2% insatisfeito.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 03 – “Organização dos serviços administrativos ”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 58% muito satisfeito, 25% satisfeito, 8% não sei/não respondo, 6% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário

Docente: 39% satisfeito, 31% muito satisfeito, 22% pouco satisfeito, 4% insatisfeito e 4% não sei/não respondo.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 50% satisfeito, 30% muito satisfeito, 15% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% satisfeito, 33% muito satisfeito e 17% pouco satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 42% muito satisfeito, 36% satisfeito, 13% pouco satisfeito, 5% não sei/não respondo e 4% insatisfeito.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 04 – “Eficácia do serviço prestado”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 72% muito satisfeito, 22% satisfeito, 3% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 48% satisfeito, 43% muito satisfeito e 9% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 50% muito satisfeito, 30% satisfeito, 15% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% satisfeito, 33% pouco satisfeito e 17% muito satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 55% muito satisfeito, 33% satisfeito, 10% pouco satisfeito e 2% insatisfeito.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 05 – “Adequação do serviço/resposta”**, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 72% muito satisfeito, 19% satisfeito, 6% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 48% satisfeito, 39% muito satisfeito e 13% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição, 45% satisfeito, 40% muito satisfeito, 10% pouco satisfeito, 5% insatisfeito.

Outro, 50% satisfeito, 33% pouco satisfeito, 17% muito satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 52% muito satisfeito, 35% satisfeito, 11% pouco satisfeito e 2% insatisfeito.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 06 – “Confiança nos serviços”**, verificaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 72% muito satisfeito, 14% satisfeito, 8% pouco satisfeito, 3% insatisfeito e 3% não sei/não respondo.

Docente: 52% satisfeito, 39% muito satisfeito e 9% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 40% muito satisfeito, 40% satisfeito, 10% pouco satisfeito e 10% insatisfeito.

Outro: 67% muito satisfeito, 17% satisfeito e 16% pouco satisfeito.

Estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário

Gráfico do total das respostas: 55% muito satisfeito, 31% satisfeito, 9% pouco satisfeito, 4% insatisfeito e 1% não sei/não respondo.

No grupo da “**Qualidade**”, na **questão 07 – “Actualização dos conhecimentos necessários ao desempenho da função**”, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 75% muito satisfeito, 14% satisfeito, 5% pouco satisfeito, 3% insatisfeito e 3% não sei/não respondo.

Docente: 39% satisfeito, 35% muito satisfeito, 13% não sei/não respondo, 9% pouco satisfeito e 4% insatisfeito

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 55% muito satisfeito, 30% satisfeito, 10% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 34% pouco satisfeito, 33% muito satisfeito e 33% satisfeito.

Gráfico do total das respostas: 56% muito satisfeito, 26% satisfeito, 9% pouco satisfeito, 5% não sei/não respondo e 4% insatisfeito.

No grupo da “**Apreciação global**”, na **questão 01 – “Horário de funcionamento**”, registaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 47% satisfeito, 36% muito satisfeito, 8% pouco satisfeito, 6% insatisfeito e 3% não sei/não respondo.

Docente: 44% satisfeito, 43% muito satisfeito e 13% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 40% satisfeito, 35% muito satisfeito, 15% pouco satisfeito e 10% insatisfeito.

Outro: 67% satisfeito, 17% pouco satisfeito e 16% insatisfeito.

Gráfico do total das respostas: 46% satisfeito, 35% muito satisfeito, 12% pouco satisfeito, 6% insatisfeito e 1% não sei/não respondo.

No grupo da “**Apreciação global**”, na **questão 02 – “Organização e funcionamento da secretaria**”, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 67% muito satisfeito, 22% satisfeito, 8% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Docente: 61% satisfeito, 26% muito satisfeito, 9% não sei/não respondo e 4% insatisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 45% satisfeito, 35% muito satisfeito, 15% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 66% satisfeito, 17% muito satisfeito e 17% insatisfeito.

Gráfico do total das respostas: 45% muito satisfeito, 41% satisfeito, 7% pouco satisfeito, 5% insatisfeito e 2% não sei/não respondo.

No grupo da “**Apreciação global**”, na **questão 03 – “Adequação das instalações da secretaria para o atendimento**”, observaram-se os seguintes resultados:

Estudante: 58% muito satisfeito, 33% satisfeito, 6% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

Estatística descritiva dos resultados dos inquéritos por questionário

Docente: 57% satisfeito, 26% muito satisfeito e 17% pouco satisfeito.

Pais e encarregados de educação ou em sua substituição: 50% satisfeito, 25% muito satisfeito, 20% pouco satisfeito e 5% insatisfeito.

Outro: 50% satisfeito, 17% muito satisfeito, 17% pouco satisfeito e 16% insatisfeito.

Gráfico do total das respostas: 45% satisfeito, 39% muito satisfeito, 13% pouco satisfeito e 3% insatisfeito.

No campo destinado a “**comentários/sugestões**” registaram-se duas respostas, uma de docente e outra de pais e encarregados de educação, ambas elogiando o atendimento feito pelas funcionárias.